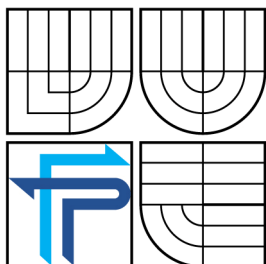


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYBRANÉHO PODNIKU

PROPOSAL FOR DEVELOPMENT OF MOTIVATIONAL PROGRAMME
OF SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LUDĚK NAVRÁTIL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2010

Tato verze bakalářské práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla bakalářská práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Luděk Navrátil

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh rozvoje motivačního programu vybraného podniku

v anglickém jazyce:

Proposal for Development of Motivational Programme of Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů :nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: :základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2010

Abstrakt

Bakalářská práce analyzuje prvky současného motivačního programu společnosti XY, a. s., nejsilnějšího konkurenta a také spokojenost zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. Z provedených analýz vyplynuly závěry, které jsou podkladem k návrhu změn či nových řešení prvků motivačního programu. Vlastní návrhy řešení povedou ke snížené fluktuaci na pozici operátora aktivního telemarketingu.

Abstract

This bachelor thesis analyzes all elements of current motivational program in XY, a.s. company, its biggest competition and also the satisfaction of its employees using a questionnaire survey. Findings of this analysis have become the basis for proposing a number of changes or new solutions in this motivational program. This proposals will lead into decreasing the fluctuation at the active telemarketing operator's position.

Klíčová slova

Zaměstnanci, motivace, motivační program, odměňovací systém, aktivní telemarketing

Keywords

Employees, motivation, motivational programme, reward system, active telemarketing

Bibliografická citace práce

NAVRÁTIL, L. *Návrh rozvoje motivačního programu vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 115 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. 5. 2010

.....
Podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové za odborné rady a připomínky při vypracování. Rovněž děkuji všem zaměstnancům společnosti XY, a. s., kteří věnovali čas vyplnění dotazníku.

OBSAH

Úvod	12
1 Vymezení problému a cíle práce.....	13
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Pojem Motivace	14
2.2 Typy motivace	16
2.3 Proces motivace.....	16
2.3.1 Proces motivace v oblasti řízení a vedení.....	17
2.3.2 Potřeba jako základ procesu.....	18
2.3.3 Motiv, motivování, motivace.....	19
2.4 Pracovní motivace.....	20
2.5 Motivační teorie	20
2.5.1 Herzbergův dvoufaktorový model	21
2.5.2 Maslowova hierarchie potřeb	22
2.5.3 Expektační teorie	24
2.6 Motivační programy	25
2.6.1 Prvky a účel motivačního programu.....	27
2.6.2 Kafetéria systém.....	27
3 Analýza problému a současné situace.....	30
3.1 Představení společnosti XY, a. s.	30
3.1.1 Předmět podnikání	31
3.1.2 Organizační struktura.....	32
3.1.3 Aktivní telemarketing.....	33
3.1.4 Pasivní telemarketing	35
3.1.5 Financování	36
3.2 Analýza motivačního programu pro operátory	36
3.2.1 Náborový proces	37
3.2.2 Provoz	40
3.2.3 Pracovní doba.....	43
3.2.4 Mzdové ohodnocení	43
3.2.5 Bonusy a soutěže	45
3.2.6 Pracovní poměr a kariérní růst	47

3.3	Dotazníkové šetření.....	49
3.3.1	Dotazník pro aktivní operátory	49
3.3.2	Dotazník pro neaktivní operátory	57
3.4	Analýza konkurence	65
3.4.1	Konkurence v Brně.....	65
3.5	Analýza nejsilnějšího konkurenta	66
3.5.1	Nástupní podmínky.....	67
3.5.2	Pracovní doba.....	67
3.5.3	Mzdové ohodnocení operátorů	68
3.5.4	Bonusy a soutěže	69
3.5.5	Profesní růst	71
3.6	Srovnání call center XY a ABC	71
3.7	Analýza SWOT	73
4	Vlastní návrhy řešení.....	76
4.1	Implementace kafetéria systému	76
4.1.1	Vytvoření vlastního kafetéria systému.....	77
4.1.2	Realizace prostřednictvím outsourcingu	78
4.2	Zavedení každodenních soutěží.....	80
4.2.1	Kafetéria systém.....	80
4.2.2	Vyhledání strategického partnera	81
4.3	Ocenění nejlepších operátorů	82
4.3.1	Vyhlášení operátora měsíce	82
4.3.2	Vyhlášení operátora „roku“	82
4.3.3	Pozměnění Velké soutěže.....	83
4.4	Změna podmínek náborového příspěvku	84
4.5	Ocenění dlouhodobé spolupráce.....	84
4.5.1	Jednorázové odměny	84
4.5.2	Gold Class operátoři.....	85
4.6	Oživení akce OZO.....	85
4.7	Změna víkendového příplatku.....	86
4.8	Zavedení kreditních odměn pro nováčky	86
4.9	Externí školení pro supervizory	87

4.10	Rozšíření informovanosti	87
4.10.1	Firemní bulletin.....	87
4.10.2	Internetové stránky.....	88
4.11	Náklady a přínosy navrhovaných řešení	88
Závěr		91
Použité informační zdroje		93
Monografie		93
Internetové zdroje.....		93
Ostatní zdroje		95
Seznam tabulek		96
Seznam obrázků.....		96
Seznam grafů.....		97
Seznam rovnic		97
Přílohy		98

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je jedním z bodů, které ovlivňují hospodářský výsledek celé společnosti. Efektivně sestavený motivační program zpravidla napomáhá vyšší pracovní produktivitě zaměstnanců, což se následně odráží v kvalitě vyrobených výrobků či poskytovaných služeb.

Správné řízení lidských zdrojů je v oblasti telemarketingu stěžejním úkolem managementu, a to nejen personálního. Každé call centrum musí dbát na kvalitu přijímaných pracovníků, zaškolení a následně na výkonnost (u operátora úspěšnost hovorů).

Výsledky celého call centra přímo ovlivňují operátoři svými výkony. Vysoká míra jejich spokojenosti a pracovní motivace je proto důležitým předpokladem pro dosažení co nejlepších výsledků společnosti. Nespokojený operátor ve většině případů preferuje volbu jiného zaměstnání. Takto může společnost působící v oblasti telemarketingu přijít i o zkušené a úspěšné operátory, což je nežádoucí.

Bakalářská práce se skládá z následujících kapitol. V teoretické části jsou popsány základní principy motivace. Dále navazuje podrobná analýza ve vybraném podniku poukazující na vysokou míru fluktuace, která neúměrně zvyšuje náklady náborového procesu a zcela nesouvisí s myšlenkou dlouhodobé spolupráce. V analytické části jsou rozebrány jednotlivé prvky motivačního programu call centra XY pro pozici operátora aktivního telemarketingu. Dále jsou prostřednictvím dotazníků zjištěny přání a potřeby zaměstnanců call centra XY. Společnost XY je následně srovnána s nejsilnějším konkurentem v Brně. Srovnání obou konkurentů vychází především z jednotlivých prvků motivačních programů. Mzdový systém každého call centra je však velmi specifický a záleží vždy na aktuálních projektech. Výsledky analýz jsou podkladem pro SWOT analýzu, kde je poukázáno na silné a slabé stránky společnosti a zároveň na příležitosti a hrozby.

Změny motivačního programu jsou navrženy dle názorů zaměstnanců a očekává se tedy, že povedou k vyšší úspěšnosti hovorů a udržení kvalitních zaměstnanců. Dlouhodobější spolupráce a lepší výsledky jsou základem pro snížení neúměrné fluktuace, což může být v praxi velkou konkurenční výhodou.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Na pozici operátora aktivního telemarketingu je (především u brigádníků) příliš vysoká míra fluktuace. Snížení míry fluktuace a tím pádem i získání stabilních zaměstnanců, může call centru vytvořit velkou konkurenční výhodu. Navržené změny motivačního programu by měly napomoci tomu, aby se stalo pravidlem, že úspěšný operátor - brigádník přechází na hlavní pracovní poměr.

Cílem je zvýšit motivaci u dvou „objektů“. Jednak u zaměstnanců na pozici operátora call centra XY a také u potenciálních zájemců o pozici operátora aktivního telemarketingu.

Provedena bude analýza největšího konkurenta v Brně a motivace zaměstnanců prostřednictvím dotazníku. Dotazník bude předložen aktivním operátorům a současně i operátorům, kteří již pracovní poměr ukončili.

Navržené motivační prvky budou vést zaměstnance (operátory) ke zlepšení pracovního výkonu. Pracovní produktivita a motivace v call centru jednoznačně zvyšuje úspěšnost hovorů (což samozřejmě pro společnost znamená vyšší zisk).

Pro samotného operátora znamená zvýšení úspěšnosti hovorů vyšší výdělek, spokojenost a předpoklad delší spolupráce. Dlouhodobá spolupráce s operátorem pak snižuje míru fluktuace.

Motivační program by měl zvýraznit reference společnosti na trhu práce a tedy zvýšit zájem o pozici operátora (především z řad studentů a absolventů). Pro společnost z toho plyne nárůst počtu uchazečů, možnost většího výběru na výběrových řízeních. Díky většímu počtu zájemců můžeme předpokládat získání více operátorů s dobrými předpoklady pro tuto pozici.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Služby call center závisí v současné době především na kvalitě lidí komunikujících se zákazníky. Technologie a kapacity call center přestávají být konkurenční výhodou a rozhodujícím faktorem se stává kvalita lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že klientská centra nabízejí služby interním nebo externím zákazníkům, ve všech částech složitého řetězce – od manažera až po operátora – je nutný PROklientský přístup. Kvalita lidí tak přímo ovlivňuje úspěšnost daného call centra a jeho konkurenceschopnost na trhu. (9, str. 11, 32)

V telemarketingu je tedy hlavní důraz kladen na práci s lidmi, neboť právě ti jsou základním stavebním kamenem call centra a z hlediska priorit stojí nejvýše. (9, str. 11, 32)

2.1 Pojem Motivace

Každý z nás se setkává s motivací v podstatě každý den. Sportovec je motivován k úspěchu, a proto trénuje. Zahrádkář se stará o svou zeleninu, aby měl co největší sklizeň. Vztah zaměstnance a zaměstnavatele je trochu odlišný – zaměstnavatel musí své lidi, pokud chce být úspěšný, dobře řídit a vytvořit kvalitní tým, ovšem k výkonu je musí také patřičně motivovat. (4, str. 81)

O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Pokud není motivované chování a jednání lidí na určité úrovni, nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Úroveň motivovanosti lidí ovlivňuje jejich pracovní výsledky. Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury. (10, str. 157)

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, práci a také podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které

napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. (1, str. 219)

Na motivaci záleží v každém podniku, nelze popřít že motivovaní zaměstnanci odvádějí lepší výkon. Motivace zvyšuje efektivitu, účinnost, spokojenost a produktivitu. Bez ohledu na povahu plánovaných výsledků lze tedy předpokládat, že motivace zvyšuje šance na jejich dosažení. V konkrétním případě můžeme vyjmenovat „činnosti“, které míra motivace ovlivňuje. Je-li skupina lidí pracovně motivovaná, odráží se tento fakt v těchto oblastech:

➤ **Zvyšuje se:**

- zájem o výsledek a tak i kvalita odvedené práce;
- tempo práce;
- ochota přijmou zodpovědnost;
- úroveň kreativních připomínek;
- dochvilnost (např. pozdní příchody na schůzky či hledání důvodů pro dřívější odchody domů);
- pozornost (např. k nařízením managementu);
- osobní účast na podporování kultury dané organizace.

➤ **Snižuje se:**

- absence;
- plýtvání časem – přestávky, rozhovory (nesouvisející s prací), vyřizování soukromých záležitostí (telefonování přátelům, internet);
- pomlouvání, vyrušování ostatních od práce, šíření fám;
- odčerpávání financí z organizace (např. rozšiřováním požadavků na fin. výdaje);
- zpochybňování zaběhnuté politiky; byrokracie. (3, str. 2)

Motivace není jen věcí, kterou (jak si někteří myslí) je dobré dělat. Motivování patří mezi klíčové aspekty manažerské práce. Motivace je nástroj, jímž lze přímo ovlivnit výsledky, jak ukazuje následující vzorec:

$\text{Výkon} = (\text{schopnosti} + \text{znalosti}) \times \text{motivační pocit}$
--

Rovnice 1 - Vliv motivace na celkový výkon (3, str. 3)

Obecně tedy platí, že pokud je zaměstnanec dostatečně motivován, s organizací se svým způsobem „sžije“. Takoví zaměstnanci jsou poté pro každou společnost nesmírně cenní, protože pracují efektivně, šíří pozitivní reference a snaží se „bojovat“ za společnost na všech frontách.

2.2 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Na jedné straně lidé motivují sami sebe – hledají si, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim práce přidělena). Takové zaměstnání poté uspokojuje jejich potřeby, nebo je alespoň vede k očekávání splnění svých cílů. Na straně druhé mohou být lidé (jakožto zaměstnanci) motivováni svým zaměstnavatelem (prostřednictvím managementu) pomocí takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Rozdělení dle Herzberga a kol.:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavost a podnětnost práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např.: disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. (1, str. 220 - 221)

2.3 Proces motivace

Motiv je důvodem k nějaké pohnutce (donutí nás k určité činnosti). V samotné fázi motivace je mnoho faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým (nejlépe předem určeným) způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- **směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- **úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší;
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší. (1, str. 219)

2.3.1 Proces motivace v oblasti řízení a vedení

Manažer musí řídit, což je celkový proces dosahování výsledků prostřednictvím dalších lidí. Manažeri jsou zpravidla hodnoceni podle výsledků celého týmu, nikoli individuální práce. Obecně je šest klíčových úkolů ve vedení a motivaci, pro jejichž splnění musíme využít širokou škálu úkonů (komunikace, řešení problémů, rozhodnutí). Motivace je jednak jeden z úkolů, jenž musí být splněn samostatně a vyžaduje zvláštní pozornost. Ale navíc je motivace spojena se všemi ostatními úkoly, protože se přímo odráží ve výkonu a smýšlení o práci lidí v týmu. Alespoň částečně tedy můžeme motivačně působit ve všech klíčových oblastech, kterými se manažer zabývá:

- **Plánování**

Při plánovacím procesu (ať už celkového obchodního nebo plánu projektu) je třeba brát v potaz různé dopady na ostatní lidi. Plán, který hraje roli v komunikaci, jejímž posláním je vysvětlovat lidem jak a proč budou věci fungovat, je zajisté plánem motivačním.

- **Nábor a výběr**

Přijímací pohovor a výběrový proces si lidé zapamatují a při nástupu do práce vytváří jejich prvotní motivační pocity. Mohou tím být ovlivněny i pocity ostatních lidí, kteří si budou manažera vážit, že vytváří schopný tým, nebo ho naopak odsoudí.

- **Organizování**

Promítá se do mnoha věcí – do práce, norem, spokojenosti s prací. Organizuje se především to, jak budou lidé pracovat (společně, individuálně). Jestliže se přihlíží k tomu, jaké budou osobní dopady na jednotlivce, je pravděpodobné, že se budou jednotlivci cítit motivovanější.

- **Instruktaž a rozvoj**

Podle různých průzkumů si lidé představují ideálního manažera takového člověka, od kterého se něco naučí – touto cestou je určité možné navodit pozitivní motivaci.

- **Motivace**

Motivace jako samostatná oblast je zaměstnanci očekávána v určitých věcech. Zaměstnavatel musí k tomuto aspektu přihlížet a o zaměstnance se v přiměřené míře svým způsobem starat a brát ohledy na jejich situaci.

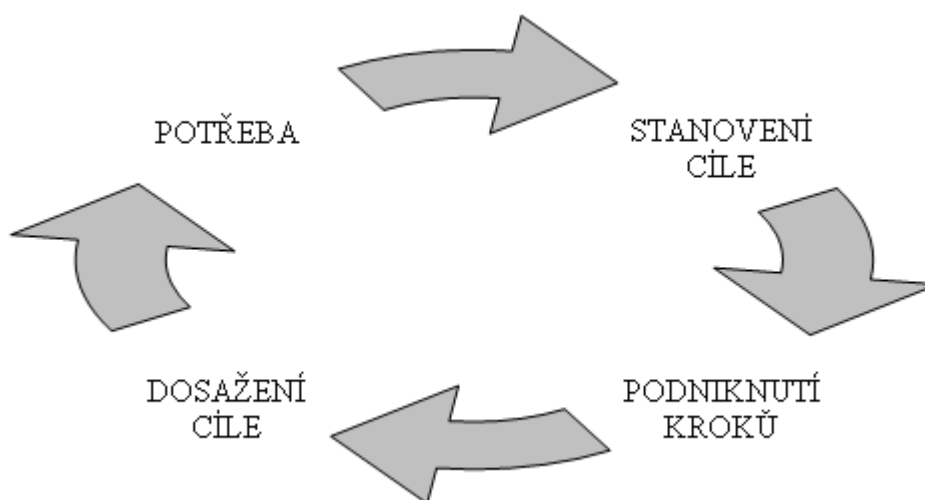
▪ **Kontrola**

Kontrola průběžných výsledků je důležitá, i zde je možné motivovat. Neměla by však být prováděna ve velké míře – to by mohlo působit demotivačně. (3, str. 8 – 9)

Ve všech těchto oblastech nabírá motivace různých podob a důležité je především, jak je míra motivace lidí ovlivněna. V samotné motivaci se projevují téměř všechny aktivity, k nimž manažer přistoupí. Proto je důležité alespoň částečné pochopení psychologie dané situace. Manažer si musí klást dvě základní otázky: Co v lidech vzbuzuje pozitivní pocity? A naopak také co působí na jejich pocity negativně? Motivování tak spočívá především v umírnění negativních věcí a posilování faktorů, které působí negativně. Při jakémkoliv počínání je potřebné, aby pozitivní vlivy převažovaly. (3, str. 9 – 10)

2.3.2 Potřeba jako základ procesu

Dobře motivovaní lidé s jasně definovanými cíli, podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Poté lze motivaci označit jako **cílově orientované chování**. Většina zaměstnanců potřebuje motivovat zevnějšku. Organizace může nabízet různé stimuly a odměny, které napomáhají motivačnímu prostředí. Ale stále jsou to manažeři – ti musí usměrňovat proces motivace nabízený organizací tak, aby byli jejich podřízení dobře motivováni. Manažeři musejí využívat své dovednosti motivovat lidi k co nejlepším výsledkům, proto musejí chápat celý proces motivace. (1, str. 220)

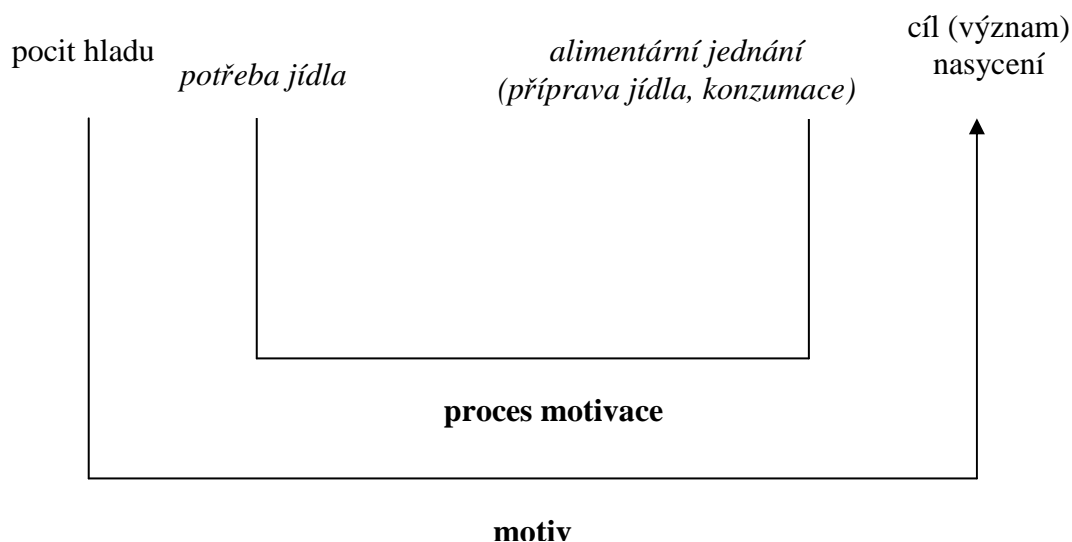


Obrázek 1 - Proces motivace - koloběh (1, str. 220)

Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek č. 1. Motivace je tedy iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Těmito potřebami si stanovujeme cíl, který uspokojí náš nedostatek. K dosažení cíle je možné využít více cest (různý sled určitých činností) – podnikáme kroky. Je-li dosaženo cíle a potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že chování (kroky), které k cíli vedlo zopakujeme i u podobných potřeb v budoucnu. Pokud nebylo cíle dosaženo, je nepravděpodobné opakování stejných kroků. (1, str. 220)

2.3.3 Motiv, motivování, motivace

Chování lidí má vždy cíl, zaměření a také intenzitu. Na otázku proč jednají lidé, tak jak jednají, nám odpovídají koncepty motivu a motivace. První z konceptů se zaměřuje na psychologické příčiny jednání, druhý se uplatňuje v zaměření jednání a jeho energetizaci. **Motiv** tedy vyjadřuje postulovanou příčinu jednání, ta je odvozena z cíle jednání. **Motivace** vyjadřuje proces, který je iniciován motivem a projevuje se primárně stavem potřeby. Vše ukazuje na následujícím obrázku, kde je ukázána struktura motivačního procesu.

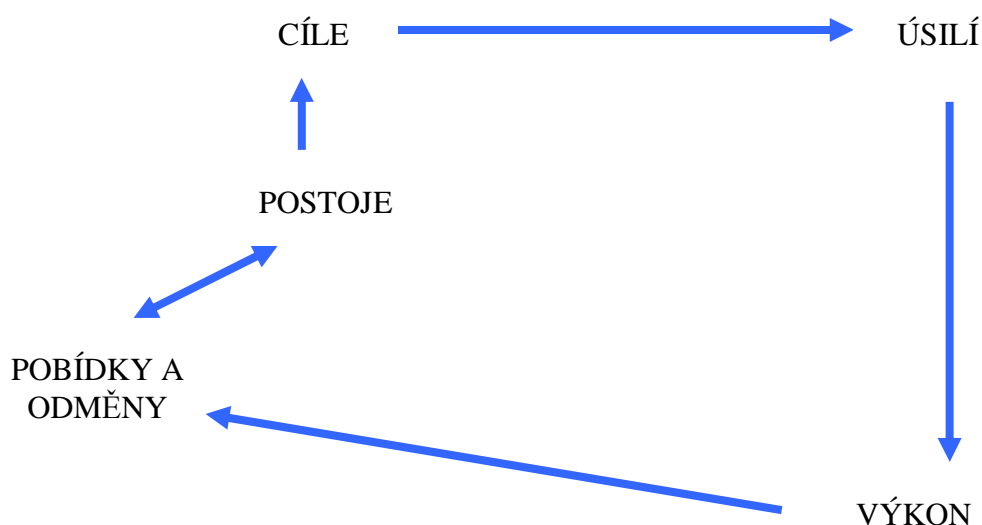


Obrázek 2 – Struktura procesu motivace (8, str. 61)

Motiv je vnitřní činitel procesu, jehož cílem je dosažení vnitřního uspokojení. Cílem chování (motivem) je tedy redukce potřeby. (8, str. 61 – 62)

2.4 Pracovní motivace

Pro motivaci a její souvislosti s pracovním výkonem existuje koloběh pěti významných proměnných. Na individuální chování člověka zde působí také faktory prostředí (tj. faktory existující mimo jedince). **Pobídky a odměny** formují postoje a jsou jimi zároveň ovlivňovány. **Postoje** jsou emociální souhrny poznávacích aktivit, které se týkají určitého objektu (v tomto případě práce) a působí na osobní **cíle**. Ty ovlivňují **úsilí** vyvinuté při práci, což v konečném důsledku vede k pracovnímu **výkonu**.



Obrázek 3 - Základní model: "koloběh" motivace (5, str. 241)

Každá z proměnných tedy působí na všechny ostatní významné faktory motivace. Mezi těmito základními faktory však existují určité „filtry“, které rozšiřují základní model. Těmito „filtry“ se blíže zabývají motivační teorie. (5, str. 241)

2.5 Motivační teorie

Teoretické přístupy k motivaci mají za úkol přispět k objasnění otázky o příčinách lidského chování. (5, str. 242)

Nejvlivnějšími teoriemi podle Armstronga (1, str. 221) jsou:

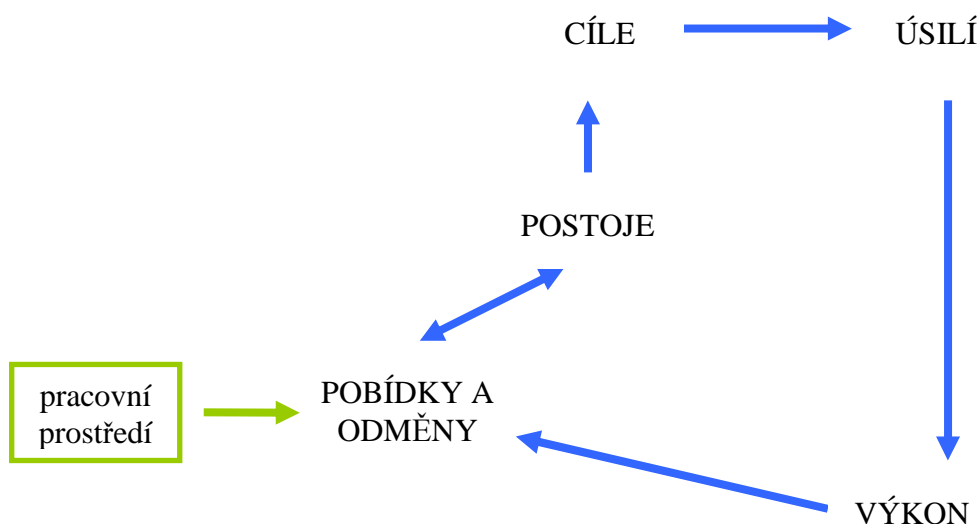
- „Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.“

- „Teorie zaměřené na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.“
- „Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).“

2.5.1 Herzbergův dvoufaktorový model

Jak uvádí Forsyth (3, str. 17): „Z každodenní perspektivy a zvláště hledáme-li okamžitý motivační prostředek, má pro nás větší význam oproti ostatním teoriím právě tato. Frederick Herzberg hovoří o dvou skupinách faktorů. Existují jednak faktory hygienické, které – v případě, že vzbuzují negativní pocity – mohou lidi odrazovat, a jednak faktory motivační, které v lidech mohou naopak vzbuzovat kladné pocity.“

Teorie motivačních a hygienických faktorů přidává ke „koloběhu“ motivace (obrázek 4) další podstatnou proměnou – interní, případně externí pracovní prostředí:



Obrázek 4 - Rozšíření zákl. modelu motivace o pracovní prostředí (5, str. 242)

Hygienické faktory (dissatisfactory):

- politika a administrativní procesy,
- dohled,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztahy s kolegy,
- osobní život (a vliv práce na něj),
- společenský status,
- jistota. (3, str. 17)

Jsou to vnější faktory, jež mají na jedince určitý dopad (někdy jsou nazývány faktory prostředí), jestliže je vše z hlediska těchto faktorů v pořádku, nejsou po motivační stránce také žádné problémy. Pokud v dissatisfaktorech problémy nalezneme, vzniká nebezpečí oslabení motivačních pocitů. (3, str. 17)

Motivační faktory (satisfactory):

- dosažení cíle,
- uznání,
- práce sama o sobě,
- odpovědnost,
- postup,
- růst. (3, str. 18)

Jsou klíčovými faktory, které vytvářejí pozitivní motivaci. Ať už jsou pozitivní či negativní, vycházejí z hlubin lidské povahy. Vedoucím pracovníkům poskytují při snaze zajistit dobrý výkon ty nejlepší možnosti. (3, str. 18)

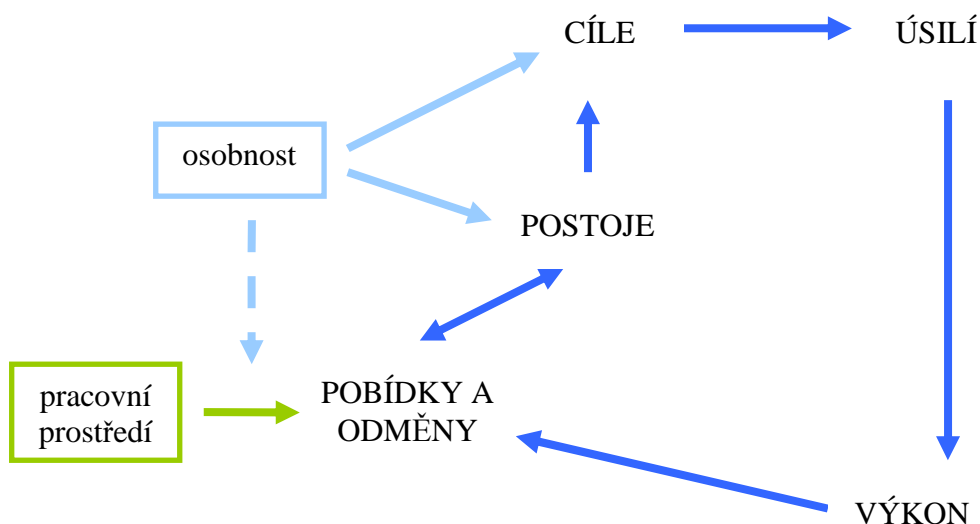
Tato teorie prokázala při aplikaci v praxi prokazatelné zvýšení spokojenosti pracovníků, úspory snížením absence, spotřeby materiálu, fluktuace a podílu zmetků výroby. (5, str. 245)

2.5.2 Maslowova hierarchie potřeb

Tuto teorii formuloval v roce 1954 Abraham H. Maslow, který vycházel ve svých úvahách ze dvou tradic. Na jedné straně je to myšlenka rovnováhy vztažená na potřeby

člověka. V praktickém příkladu bychom uvedli, že pokud má člověk nedostatek spánku, půjde v blízké době spát, aby obnovil stav rovnováhy. Na straně druhé vychází z tradice humanistické teorie pracovní motivace. Zde se zkoumá chování člověka v organizacích a především seberealizace a rozvoj člověka ve světě práce. (5, str. 247)

Maslowova teorie rozšiřuje základní model motivace (obrázek 5) o faktor osobnosti:



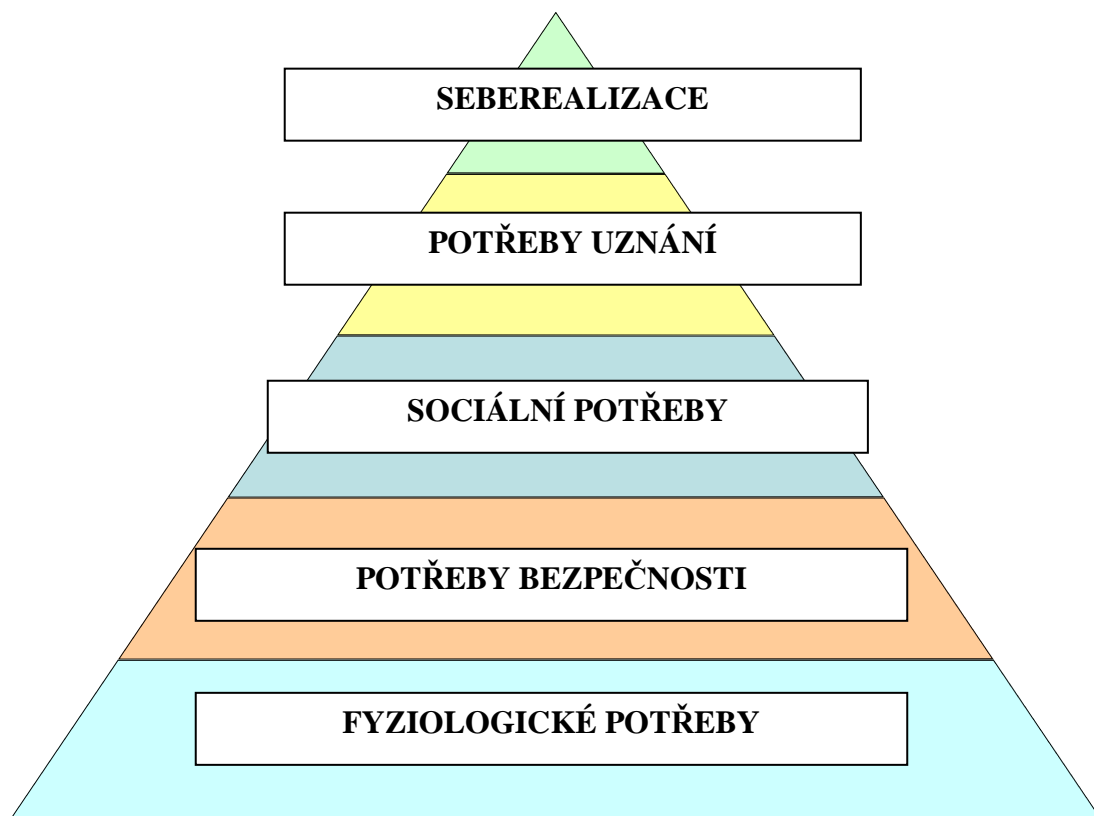
Obrázek 5 - Rozšíření základního modelu motivace o osobnost (5, str. 247)

Tato teorie je zároveň tou nejslavnější klasifikací potřeb. Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace. (1, str. 223 - 224)

Armstrong (1, str. 223) uvádí následující seřazení Maslowovy hierarchie potřeb:

- „**Fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu“.
- „**Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.“
- „**Sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.“
- „**Uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za prvé je to touha po úspěchu, za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.“

- „**Seberealizace** (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.“



Obrázek 6 - Maslowova pyramida potřeb (5, str. 249)

Podle Maslowa jsou potřeby lidí **uspokojovány progresivně** – tj. lidé zvyšují své aspirace a stanovují si vyšší cíle, pokud upokojili své základní potřeby. (3, str. 16)

V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba na vyšším stupni. Sám Maslow, ale řekl že potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy: „člověk je živočich s přáními“, pouze neuspokojená potřeba totiž může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. (1, str. 224)

2.5.3 Expektační teorie

„Tato teorie dle Forsytha (3, str. 18) obsahuje několik principů, které jsou spojeny s dosahováním cílů. Zaprvé je zde nebo může být jakýsi magický kruh, který funguje

následovně: na mysli nám tanou jasné cíle, a proto vyvíjíme aktivity, abychom jich dosáhli. Touha dosáhnout výsledků lidí stimuluje a stává se hnací silou, jakmile jsou stanoveny další cíle.“

Využití motivace je možné tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a výsledek jedinci zároveň považují za nástroj uspokojení potřeb. Přípustná je tedy například nějaká pobídková mzdová forma nebo prémie, kde je propojení mezi úsilím a odměnou zřetelné – hodnota odměny stojí za vydané úsilí. (1, str. 225)

Podle Portera a Lawlera, kteří rozšířili tuto teorii jsou zde dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí:

- **Schopnost** – individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti.
- **Vnímání role** – jedinec si myslí, že by měl něco dělat pro organizaci nebo si něco pro organizaci přeje dělat. Důležité je, aby se vnímání role jedince (jako zaměstnance) nerozcházelo s představami organizace. (1, str. 225)

Pro tuto teorii je důležité mít na paměti:

- Svým způsobem je každý jedinečný – na různé lidi působí odlišné stimuly. Je to jeden z faktorů, které oslabují účinnost všeobecné jednotné motivace.
- Lidi často motivuje vnitřní uspokojení, to nemusí mít nic společného s penězi a nemusí být ovlivněno vnějšími symboly.
- Důležitou roli hraje správné načasování. Velký úkol může odrazovat rozsahem, proto je zde podstatné motivovat již na začátku, aby lidé věřili v úspěch až do okamžiku splnění a přistupovali k práci celkově pozitivně. (3, str. 20)

2.6 Motivační programy

Motivační programy (označované také jako motivační systémy či stimulační postupy) jsou uceleným souborem opatření při řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je aktivně ovlivňovat pracovní chování lidí a vytvořit u všech zaměstnanců pozitivní vztah k organizaci. Měly by být součástí personální strategie každé firmy. (16)

Určitých úkonů, jejichž splnění je pro motivaci potřebné, můžeme dosáhnout prostřednictvím formálních stimulačních postupů. Tento pojem zahrnuje vše od výročních prémie až po platbu provizí nebo podporování soutěživosti různými cenami ve formě zboží nebo darů. (3, str. 69)

Aby mohly být vytvořeny správné a fungující motivační programy, musí se nejdříve provést analýza skutečností ve společnosti a zjistit jejich vliv na fungování podniku, na ochotu zaměstnanců pracovat a na jejich výkonnost. Pro účinnost motivačního programu je důležitá také znalost osobnosti člověka, jeho vnitřních motivů. Analýza skutečností souvisí s tvorbou či změnami motivačního programu, který je možné rozčlenit do několika kroků:

- stanovení celkové míry motivace pracovníků a vyhodnocení jejich spokojenosti vs. nespokojenosti,
- určení klíčových oblastí, na které je třeba motivační program zaměřit,
- zjištění, jaká je současná výkonnost pracovníků, a porovnání se žádoucí úrovní,
- určení, jaké stimulační prostředky v rámci motivačních programů se využijí a nastavení podmínek jejich použití,
- vlastní sestavení motivačního programu (ve formě dokumentu),
- seznámení všech pracovníků s motivačním programem,
- kontrola používání a fungování motivačního programu (např. formou zpětné vazby), popř. jeho úpravy. (16)

Zájmem každé organizace je, aby měla v daném případě ty nejvýznamnější skutečnosti „pod svou kontrolou“. Tím se rozumí, aby celý management společnosti v uvedených oblastech postupoval takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků organizace. (2, str. 411)

Základní principy správného motivačního systému:

- lákání, zvaní, přijímání a snaha o udržení nejlepších pracovníků,
- plánování postupu všech vedoucích pracovníků bez rozdílu zastávané pozice (od nejnižšího článku managementu),
- možnost povýšení pro všechny ostatní, kteří se o to dovedou “poprat”,
- spoluvytváření podmínek pro rodinné zázemí firmou. (10, str. 182)

Správně navržený a zrealizovaný motivační program přispívá k hospodářské prosperitě podniku, zvyšuje pracovní motivaci, podporuje výkonnost pracovníků a vede ve svém důsledku k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. (16)

2.6.1 Prvky a účel motivačního programu

Zaměstnanci nepracují jen kvůli mzdě nebo platu. Zpravidla je v podniku k dispozici celý systém odměn, který by měl být spojen především s motivačními záměry. Tento systém plní dva účely, ty jsou však navzájem propojeny. Na jedné straně je účelem přilákání těch nejlepších kandidátů a zajištění úspěšného náboru a výběru. Druhým účelem je udržet lidi a vést je k tomu, aby organizaci zachovali věrnost. (3 ,str. 69 - 70)

Abychom došli ke splnění obou účelů motivačního programu, musíme správně stanovit jeho prvky a nástroje. Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků. Samotné odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. (6, str. 283 – 284)

Soubor všech prvků a výhod je třeba průběžně prověřovat a upravovat, protože jimi musíme jednak spravedlivě podělit všechny zaměstnance a na druhou stranu také zajistit, aby byl systém flexibilní a jeho užitečnost v případě jednotlivých pracovníků co nejvyšší. (3, str. 71)

2.6.2 Kafetéria systém

Kafetéria systém pochází z USA. Spočívá v tom, že zaměstnavatel dává pracovníkovi možnost, aby si vybral podle svého přání a v souladu se svou individuální strukturou potřeb, jaké složky odměny za práci, popř. jaké požitky mu organizace má poskytnout. Vybírá si v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které pro něj mají tu největší hodnotu. Charakteristickým rysem tohoto přístupu je individualizace složek příjmu podle pracovníkových potřeb. Tento přístup tedy zohledňuje pracovníky, pocházející z rozdílných věkových, sociálně či zájmově orientovaných skupin. Možnost volby

požadovaných výhod se periodicky opakuje a nabídka požitků je různorodá podle finančních možností firmy a kreativity těch, kdo systém vytvářejí. (12)

Problémem českého trhu práce (bavíme-li se o nižších pozicích) je to, že stravenky (dříve jedna z nákladově efektivních zaměstnaneckých výhod) již ztratily svůj motivační efekt, protože se postupně staly v českých firmách standardem. Některé podniky se snaží tento negativní dopad snížit uvedením hodnoty, kterou zaměstnanec dostává navíc, uvedením této částky v položce na výplatní pásce. Služební mobilní telefony jsou dnes již také vnímány jako běžný pracovní nástroj, ačkoli ještě v devadesátých letech představovaly pro zaměstnance velice atraktivní nadstandardní zaměstnaneckou výhodu. (13)

Předpokladem pro účinné používání kafetéria systému je:

- pravidelný průzkum motivační struktury zaměstnanců,
- sledování vývoje u konkurence, jaké mzdy a benefity poskytuje,
- aktualizace či obměna nabídky zaměstnaneckých benefitů,
- průběžné informování pracovníků o zaměstnaneckých výhodách a zároveň také o firemních nákladech těchto výhod. (14)

V případech, kdy chce firma poskytovat benefity všem zaměstnancům, musí si zvolit ty výrazně levnější, které by zároveň měly být alespoň částečně daňově výhodné. Do této skupiny řadíme především příspěvky na kapitálové životní pojištění a penzijní připojištění a také příspěvky na aktivní odpočinek zaměstnanců ve volném čase. Mezi volnočasové benefity patří příspěvky na služby sportovních, kulturních, rekreačních, zdravotních a vzdělávacích zařízení. Zaměstnavatel by se měl při volbě rozhodovat také z hlediska zaměření těchto požitků. Pojišťovací produkty v případě zájmu o posílení pocitu jistoty a bezpečí (penzijní a životní pojištění) nebo volnočasové poukázky jako kompenzace vysokého pracovního nasazení (sport, kultura a cestování). (13)

Outsourcing kafeteria systému

Na jednu stranu se kafetéria systém rychle rozšiřuje a má spoustu výhod, ale je nutno podotknout jednu velkou nevýhodu – vysokou administrativní náročnost. Evidence individuálních rozpočtů zaměstnanců a vyřizování objednávek benefitů pro jednotlivé zaměstnance, totiž může znamenat nutnost rozšíření personální pracovní agendy. (13)

V České republice již však v současné době působí několik specializovaných firem v oblasti outsourcingu kafetéria systémů. Můžeme se setkat s různými formami kafetéria systémů:

- univerzální papírové poukázky,i
- internetové samoobslužné aplikace,
- předplacené platební karty. (13)

Jednoznačnou výhodou internetových aplikací je, že si sám zaměstnavatel zvolí jednotlivé skupiny benefitu, které bude svým zaměstnancům poskytovat. Nejčastěji se využívají příspěvky na sport, kulturu, cestování, vzdělávání, penzijní připojištění a nadstandardní zdravotní péči. (13)

Při rozhodování, zda správu kafetéria systému převést na specializované dodavatele těchto služeb, si nejprve musí každá společnost stanovit cíle takové spolupráce a náklady na vývoj a provoz interního řešení. Zejména pro firmy do 100 zaměstnanců nejsou zpravidla externí aplikace nákladově efektivní. Důležité je především určení, jak velkou roli by měly hrát zaměstnanecké výhody v systému odměňování daného podniku. V konečném důsledku by měly mít stanovené podmínky jednoznačný motivační efekt na stávající i potenciální zaměstnance. Stávající trend svědčí o tom, že z poskytování zaměstnaneckých výhod mají prospěch nejen zaměstnanci, ale i jejich zaměstnavatelé. (13)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Představení společnosti XY, a. s.

Obchodní firma:	XY, a. s.
Vznik společnosti:	3. listopadu 2006
Sídlo:	<i>zatajeno</i>
Základní kapitál:	2 000 000,- Kč
Akcie:	100 ks kmenové akcie na jméno (v hodnotě 20 000,- Kč)

Předmět podnikání dle zápisu v Obchodním rejstříku:

- zpracování dat, služby databank, správa sítí,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- reklamní činnost a marketing,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- zprostředkování obchodu a služeb. (19)

Počet zaměstnanců: 267 (přepočtený stav za rok 2009) (20)

Společnost XY je akciovou společností, byla založena v roce 2006 za účelem podnikání především v oblasti telemarketingu. Na trhu tedy působí již čtvrtým rokem, ale zkušenosti vyššího managementu v této oblasti jsou více než devítileté. Původní sídlo společnosti bylo na ulici *zatajeno* v Brně, odkud se v listopadu 2007 tato společnost přestěhovala na *zatajeno*, ulici *zatajeno* – to především z kapacitních důvodů míst pro operátory.

Tento obrázek obsahuje pouze úplná verze bakalářské práce.

Obrázek 7 - Sídlo XY, a. s. (20)

Zatímco na ulici Vídeňské byl maximální počet operátorských míst okolo 30, v novém sídle je nyní 64 míst s možností rozšíření až na cca 120. Vzhledem ke „stáří“ této společnosti je z tohoto pohledu viditelný vzestup, který si vyžaduje i zvýšení počtu zaměstnanců. V současné době tvoří vyšší a střední management společnosti 7 zaměstnanců, do operativního managementu můžeme započítat především supervizory, kterých XY aktuálně zaměstnává 6. Supervizoři dohlíží na týmy operátorů, poskytují zpětné vazby, tak aby byla kvalita hovorů co nejvyšší. Tato společnost stále expanduje a rozšiřuje pracovní pozice. Nejčastěji obsazovanou pozicí je operátor call centra. Přesný počet aktivních operátorů se téměř nedá určit, to především kvůli fluktuaci zaměstnanců, kteří mají uzavřenou dohodu o provedení práce (studenti, brigádníci).

3.1.1 Předmět podnikání

Společnost XY, a. s. se zabývá outsourcováním služeb bankovních, pojišťovacích a telekomunikačních společností.

Outsourcing je proces, při kterém společnost (odběratel) deleguje vedlejší činnosti a práci ze své interní struktury na externí společnost (dodavatele) specializovanou na provádění těchto operací. Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má

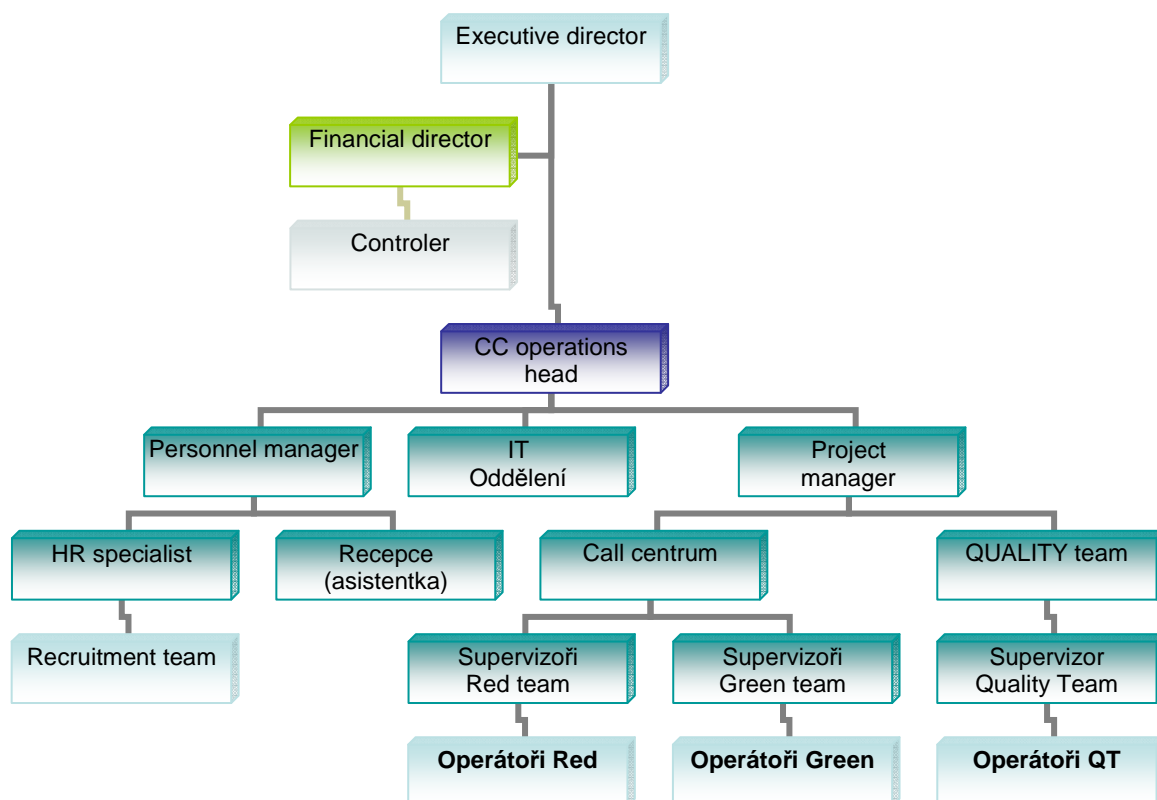
vést ke snížení nákladů a (nebo) k zaměření se na důležitější úkoly v rámci poskytování služeb související s konkurenceschopností. (11)

Outsourcing tedy probíhá prostřednictvím aktivního a pasivního telemarketingu. Operátoři jsou v kontaktu s klienty významných společností (zadavatelů projektů – tj. odběratelů služeb outsourcingu).

V praxi to tedy znamená „zastoupení“ významných společností, které prostřednictvím telemarketingu nabízejí svým stávajícím klientům nové, respektive vylepšené stávající produkty či služby.

3.1.2 Organizační struktura

Předpokládá se, že call centrum XY má podobnou organizační strukturu, která je využívána i v ostatních call centrech. Hlavní složka – tedy operátoři (kteří tvoří nejvyšší % ze všech zaměstnanců call centra) jsou přímo vedeni supervizory. Supervizoři spadají pod projektové manažery, kteří jim „tlumočí“ požadavky vyššího managementu.



Obrázek 8 - Organizační struktura (20)

Na obrázku č. 8 můžeme sledovat, že operátoři call centra XY jsou rozděleni do dvou týmů – tedy červený (Red Team) a zelený (Green Team). Mezi těmito týmy není ve své podstatě žádný markantní rozdíl, spíše je rozdíl v projektech, které jsou přidělovány týmům. Jsou ale naopak i projekty, které se volají v obou týmech zároveň. Každý z týmů má v současné době 3 supervizory. Od začátku dubna 2010 se navíc operátoři přiřazují jednotlivým supervizorům. Supervizor tak může sledovat statistiky „svých“ operátorů a lépe s nimi komunikovat. Operátor naopak vždy ví, na koho se má se svými dotazy obrátit v první řadě.

Z organizační struktury lze vysledovat, že se operátoři nacházejí na nejnižším stupni. Na druhou stranu jsou to právě oni, kteří hovoří s klientem jako zákazníkem zadavatele projektu a zároveň call centra. Také proto musí být správně nastavený celý motivační program právě pro operátory, aby byla celková úspěšnost hovorů co nejvyšší.

3.1.3 Aktivní telemarketing

Operátor aktivně oslovuje vybrané cílové skupiny. Společnost tímto způsobem provádí telefonický prodej produktů a služeb, ale také různé zákaznické průzkumy a analýzy. Může aktualizovat i stávající databáze či domlouvat termíny schůzek pro obchodníky, kteří následně s klientem proberou potřebné podrobnosti a podepíší smlouvu. To vše může činit jak jménem klienta (v tomto případě zadavatele projektu), tak svým jménem.

Údaje o všech hovorech jsou pečlivě zaznamenávány a archivovány, aby bylo možné realizované kampaně vyhodnotit a poskytnout klientům podrobné reporty a analýzy.

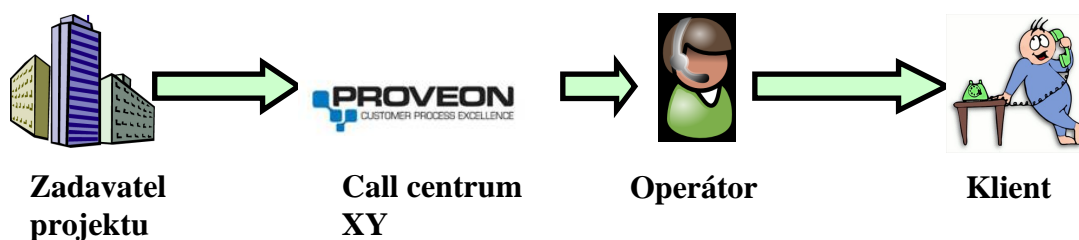
Využití služeb aktivního telemarketingu je vhodné zejména při:

- prodeji služeb a zboží,
- analýzách trhu,
- aktualizaci databází. (15)



Obrázek 9 - Podstatné činnosti pro aktivní telemarketing (18)

Na obrázku č. 9 sledujeme, že aktivní telemarketing zahrnuje několik činností od počátečního školení operátorů až po zasílání reportů zadavateli, či vyhodnocení statistik dané kampaně.



Obrázek 10 - Cesta od zadavatele ke klientovi (vlastní zpracování)

Obrázek č. 10 ukazuje klasický postup při aktivním telemarketingu. Na začátku stojí zadavatel projektu, který zasílá do call centra data klientů, jimž se daný produkt bude nabízet. S těmito daty zároveň putují po předchozím uzavření potřebných smluv také podrobnosti k projektu – tedy budoucí skript pro operátory. Jakmile je databáze připravena, proběhne import dat do softwaru v call centru a následně jsou klienti přiřazováni jednotlivým operátorům. Výstupem je hovor operátora s klientem, kterému je nabízen produkt (nebo i více produktů) podle přání zadavatele projektu.

Ve společnosti XY, a. s. se jedná především o projekty, kde je cílem prodej služby. Pro platnost smlouvy je nutná písemná forma. Operátor s takovým klientem domluví schůzku, na které následně klient podepíše smlouvu s kurýrem. Kurýr tuto smlouvu

doručí zpět do společnosti XY. Zde dojde ke konečnému vyřízení. Klient pro samotný nákup nemusí tedy vůbec nic udělat a služba začíná fungovat.

3.1.4 Pasivní telemarketing

Řada firem i dalších organizací potřebuje nabídnout svým klientům možnost telefonického kontaktu. Známé jsou běžné či tzv. barevné telefonní linky (zelené začínající předčíslem 800, částečně placené s předčíslem 844 či placené s předčíslem 900). (17)

Málokteré organizaci se vyplatí vybudovat a následně provozovat vlastní call centrum. I bez velkých investic si může organizace v rámci outsourcingu pořídit svoje „vlastní“ call centrum. Operátoři se vždy představují jménem společnosti, pro kterou právě pracují. Služby externího call centra jsou pružnější, což klienti zvláště ocení při různých kampaních, které generují zvýšené využívání telefonních linek.

Samozřejmou součástí pasivní telemarketingové technologie je automatický hlasový informační systém, informace o předpokládané době čekání na spojení s operátorem. Další možností je přehrání různých informací, například nové produkty nebo automatické přesměrování volajícího do jemu určené skupiny operátorů. (17)

Využití služeb pasivního telemarketingu je vhodné zejména při:

- prodeji služeb,
- zajištění informačních služeb,
- zajištění pomocných linek pro zákazníky – tzv. help linky,
- zajištění objednávkových linek,
- realizaci soutěží,
- realizaci věrnostních a retenčních programů,
- realizaci průzkumů spokojenosti zákazníků a trhu. (17)

Společnost XY zajišťuje prostřednictvím pasivního telemarketingu podporu svých projektů z aktivního telemarketingu. Využívají se infolinky, na kterých přichází hovory vyřizují operátoři Quality teamu.

3.1.5 Financování

Poskytování informací ohledně financování společnosti XY je ošetřeno ve smlouvách se zadavateli projektů a z toho důvodu nemohou být poskytnuty širší informace. Ve své podstatě jsou hlavními příjmy společnosti fixní platby a bonusy obdržené za splnění projektů.

Každý projekt je samozřejmě specifický. Na některém se odvádí platba od zadavatele do XYu ještě před jeho začátkem s tím, že pokud se překročí určitá hranice úspěšnosti hovorů, může být dodatečně vyplacen bonus. Na jiném projektu může být platba od zadavatele uhrazena až po ukončení projektu a dle spokojenosti zadavatele mohou být vypláceny případné bonusy.

Důležitým aspektem financí je vždy sledování úspěšnosti hovorů na jednotlivých projektech. I zde tedy hraje klíčovou roli sám operátor, který se svým vystupováním před klienty a hlavně tedy úspěšností podílí na celkových výsledcích jednotlivých projektů.

3.2 Analýza motivačního programu pro operátory

Jak již bylo uvedeno výše, operátor je jedním z nejdůležitějších článků při poskytování služeb v oblasti telemarketingu. Aby však jeho činnost byla co nejefektivnější, musí být správně motivován. Motivační program je složitou otázkou, kterou řeší management každého call centra. Směřuje totiž jak na výkon zaměstnance a jeho spokojenost, tak i na uchazeče o tuto pozici. Uchazeči o pozici operátora se v Brně často rozhodují právě podle podmínek motivačních programů jednotlivých call center a také dle referencí svých známých. Cílem motivačního programu by tedy mělo být jednak motivovat stávající zaměstnance a zároveň uchazeče, kteří nabízejí na trhu práce svůj potenciál.

Pracovní náplní operátora je péče o stávající klienty zadavatelů projektů, kteří jsou z oblasti pojišťovnictví, bankovníctví a telekomunikací. Nejedná se tedy o náhodné klienty, ale o klienty, kteří už u daného zadavatele mají zakoupen jiný produkt.

3.2.1 Náborový proces

Každý uchazeč si přes nástupem „na linku“ projde náborovým procesem, který ve společnosti XY řídí Recruitment team.

Hlavním úkolem Recruitment teamu je zajištění požadovaného počtu nových operátorů na školení. Požadavky na počty zadává Product Manager a konzultuje je s personálním oddělením. Dle požadovaného počtu se poté musí naplánovat také počet výběrových řízení, které realizuje Recruitment team tak, aby se naplnila školení.

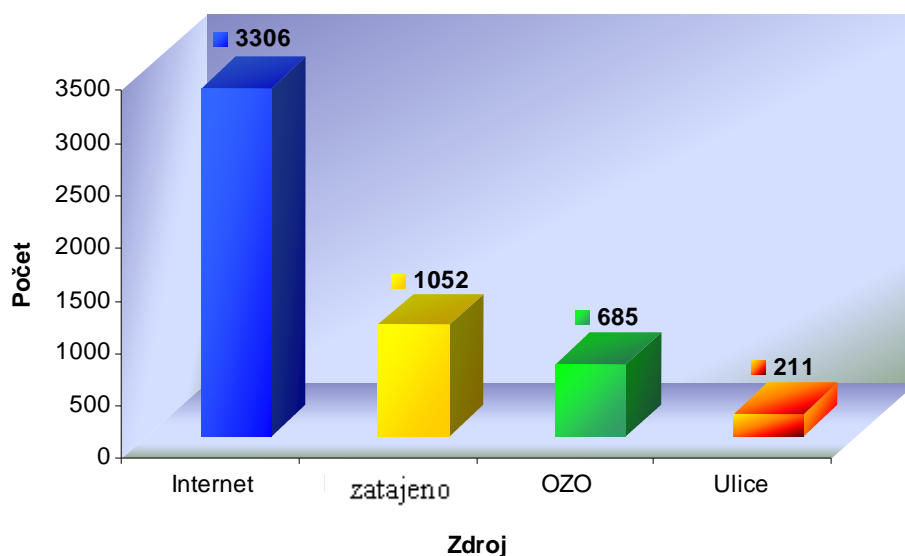
Zájemci o pozici operátora si mohou přijít prohlédnout prostory call centra a zhlédnout prezentaci společnosti XY každý čtvrtek v 10:00 hod na tzv. Den otevřených dveří.

Celá databáze uchazečů se vede v softwaru XY, který dle jednotlivých „záložek“ odpovídá realitě. V tomto softwaru uchazeči postupují vždy do následujících záložek až do provozu, pokud nastoupí. Klasický postup přes náborový proces je následující:

Příchozí CV

Uchazeč projeví zájem o pozici operátora aktivního telemarketingu a jeho kontaktní údaje jsou zadány do databáze. O této pozici se může dozvědět z několika zdrojů:

- Internet - klasická odpověď na inzerát z internetu, uchazeč kontaktuje Recruitment team telefonicky, nebo přes e-mail. Nejúspěšnějšími servery v tomto ohledu jsou www.jobs.cz a www.sprace.cz.
- Popis tohoto zdroje obsahuje pouze úplná verze bakalářské práce.
- OZO – jedna z možností, jak si sám operátor může přivydělat. Tento zdroj se zakládá na předání kontaktu na svého známého, kterému operátor tuto pracovní příležitost doporučil. Jakmile zaměstnancův kamarád/ka odpracuje 25 hodin, je zaměstnanci vyplacena odměna.
- Letákové akce – jsou organizovány HR specialistou, společnost XY má své vlastní distributory, kteří rozdávají letáky s nabídkou pozice na vybraných lokalitách (především u vysokých škol). Dále se jedná také o roznášení letáků na nástěnky vybraných škol, případně reklamu v hromadné městské dopravě.



Graf 1 - Příchozí CV na pozici operátora (leden 2009 – duben 2010) (20)

Z grafu č. 1 je patrné, že největší podíl za sledované období na získávání nových uchazečů má internetová inzerce (62,9 %). Je však nutné připomenout, že letákové akce a také akce OZO často podporují ostatní zdroje (př.: uchazeč si vyhledá na základě reference od kamaráda inzerát na internetu).

Telefonní interview

Každý uchazeč je zpravidla do 3 pracovních dnů telefonicky kontaktován pracovníky Recruitment teamu. Ověří se, zda uchazeč splňuje základní podmínky nutné pro další spolupráci:

- Dosažení věku 17 let.
- Velmi dobré komunikační dovednosti.
- Čistý výpis z rejstříku trestu.
- Předpoklad dlouhodobější spolupráce (alespoň 2 měsíce).
- Možnost odpracovat týdně alespoň dvě čtyřhodinové směny (z toho jednu večerní).

Pokud splňuje dané podmínky, je domluven a e-mailem potvrzen termín výběrového řízení.

Výběrové řízení

Výběrové řízení je především testem komunikačních dovedností uchazeče. Na začátku jsou prezentovány podmínky této pozice (včetně motivačního programu). Celková doba trvání je okolo dvou hodin, dle počtu přítomných uchazečů. Nejdůležitějším prvkem výběrového řízení pro rozhodování o přijetí uchazeče je telefonní hovor se supervizorem, kterému se nabízí předem zadaný produkt nebo služba. Je-li uchazeč vybrán, domluví se termíny pro produktové a komunikační školení. Pokud neuspěje, je z databáze vyřazen.

Školení

Ve společnosti XY je pro nástup na pozici operátora nutné absolvování dvou školení a nulté směny. Tyto školení jsou maximálně 4 hodinové a nejsou novým operátorům propláceny a jsou samozřejmě pro každého zájemce o tuto pozici zdarma. Výjimku tvoří přeškolení na jiný produkt, které už ze strany zaměstnavatele je operátorům propláceno. Školení vedou supervizoři a jsou v určitém sledu:

- **Produktové školení** – zde se operátor poprvé dozví podrobnosti o produktu, který bude klientům zadavatele prezentovat. Na produktovém školení se rovněž s operátorem podepisuje smlouva (většinou dohoda o provedení práce).
- **Komunikační školení** – koná se následující den po produktovém školení. Operátor se naučí, jak produkt úspěšně nabídnout.
- **Nultá směna** – nejpozději do 3 dnů po komunikačním školení. Programem tohoto školení je test z produktu, vyzkoušení prvních hovorů pod vedením supervizora a také vysvětlení práce se softwarem, přes který se provádějí všechny hovory. Po úspěšném absolvování nulté směny si operátor naplánuje své první směny a přechází do provozu.

Školení na pozici operátora probíhá zpravidla dvakrát týdně, uchazeč má tedy dostatek prostoru, aby si vybral nejvhodnější termín. Ve většině případů je školení naplánováno na pondělí a úterý nebo středu a čtvrtek od 14:30 do 18:30. Na jednom školení je z hlediska kapacit ideální počet 15 nových operátorů.

Náklady náborového procesu

Dle kalkulace společnosti XY jsou náklady na náborový proces jednoho přijatého operátora stanoveny následovně.

Tabulka 1- Náklady náborového procesu (na jednoho přijatého operátora) (20)

Tuto tabulku obsahuje pouze úplná verze bakalářské práce.

Školení probíhá průměrně s přítomností patnácti nových operátorů. Podle tabulky č. 1 stanovíme náklady na jeden blok výběru a zaškolení operátorů na Kč 22 500,-.

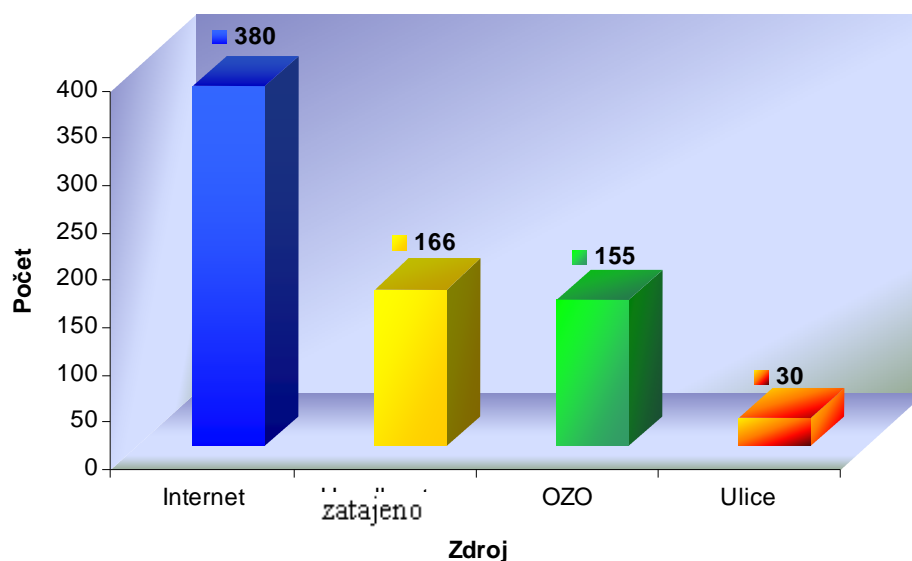
3.2.2 Provoz

První směnou operátor nastupuje na pozici **Operátor Trainee** a zařazuje se tak do provozu. Tato pozice trvá maximálně 20 hodin a je určena především pro zaučení operátora na tuto specifickou práci. Pokud má operátor nějaké zkušenosti s telemarketingem, může již dříve u svého supervizora požádat o přestup na pozici **Operátor Junior**. V případě, že operátor nastupuje na hlavní pracovní poměr, je zařazen přímo na pozici Operátor Junior. Tyto dvě pozice se liší především v systému odměňování, který je popsán v kapitole 3.2.4.

Zpětná vazba

Jedná se o rozbor hovorů se supervizorem s upozorněním na chyby, kterým se bude operátor snažit do budoucna předejít. Operátorovi ve fázi výcviku (pozice Trainee) zpravidla věnuje supervizor více času na zpětných vazbách. Termín „feedbacku“ určuje supervizor. Důležitá je nejen operátorova schopnost naslouchat a vzít si z vytyčených chyb ponaučení, ale i komunikační dovednosti supervizora, který by měl chyby sdělit efektivně a s pozitivní myšlenkou.

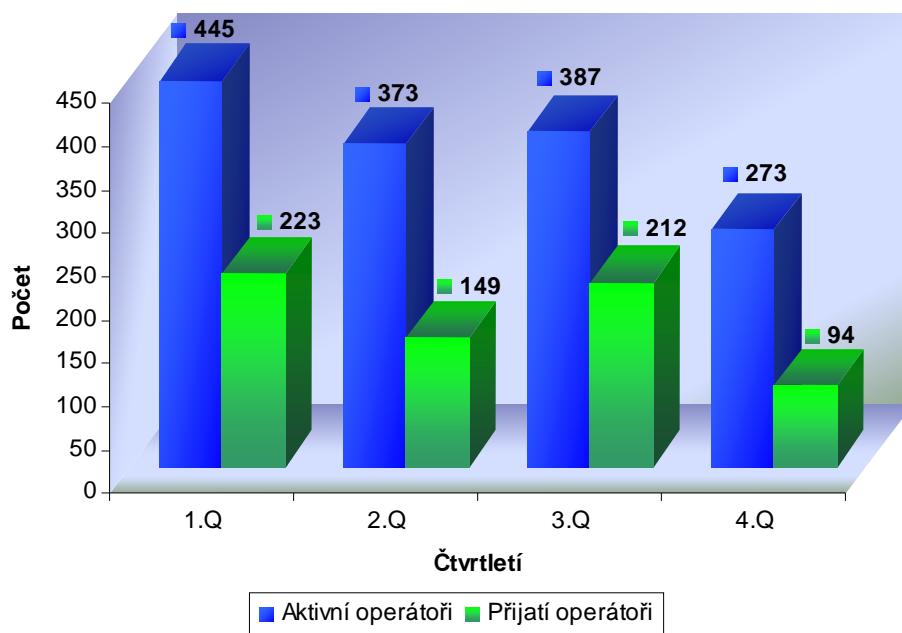
Přeřazení uchazeče do provozu se eviduje také kvůli odměnám jednotlivých zdrojů (OZO, zatajeno).



Graf 2 - Přijetí uchazeči dle zdrojů CV (leden 2009 - duben 2010) (20)

Graf č. 2 můžeme srovnávat s grafem č. 1 a stanovit tak úspěšnost jednotlivých zdrojů příchozích CV. Z celkového počtu 5254 se do provozu dostalo 731 uchazečů. Nejvyšší úspěšnosti dosahuje zdroj od samotných zaměstnanců (OZO), kde je přijato 22,63 %. Výhodou tohoto zdroje je určité doporučení a reference, kterými zaměstnanec může již před výběrovým řízením svého kamaráda namotivovat. Naopak nejnižší úspěšnosti dosahuje internetová inzerce (11,49 %), na druhou stranu je nutné poukázat na nízké náklady tohoto zdroje a také nejvyšší podíl z celkového počtu přijatých uchazečů.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce 2009 je 267 za celou společnost XY. V tomto počtu je obsaženo (průměrně) 43 pracovníků na hlavní pracovní poměr, 30 na dohodu o pracovní činnosti a zbylých 194 na dohodu o provedení práce.



Graf 3 - Počet aktivních a přijatých operátorů (rok 2009) (20)

Graf č. 3 poukazuje na vysokou fluktuaci operátorů aktivního telemarketingu v call centru XY dle čtvrtletí roku 2009. Například v 1.čtvrtletí bylo z celkového počtu aktivních zaměstnanců 50,11 % nováčků. Ke konci roku jsou „oslabena“ čísla jak aktivních, tak i nově přijatých operátorů z důvodu omezených kapacit na projektech.

Není tomu však jinak i v jiných call centrech, kde zajisté také zápolí s problémy fluktuace. Přesnou míru fluktuace prakticky nelze přesně stanovit vzhledem k velkému počtu operátorů na úvazek formou brigády (dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce).

Vysoká míra fluktuace způsobuje:

- neúměrné zvýšení nákladů náborového procesu,
- větší vytíženost supervizorů (při práci s nováčky),
- zhoršení podmínek pro poskytování zpětných vazeb,
- ztrátu zaškolených zaměstnanců,
- vyšší vytíženost Recruitment teamu,
- omezení vybudování vztahu mezi supervizorem a operátorem.

3.2.3 Pracovní doba

Pracovní doba patří mezi velké výhody této pozice, vhodná je totiž hlavně pro požadovanou věkovou skupinu studentů. Flexibilní pracovní doba s možností volby směn patří k hlavním důvodům poptávky po této práci.

Provozní doba call centra XY:

- Pracovní dny: 8:00 – 21:00.
- Soboty: 10:00 – 18:00.

V těchto intervalech si operátor volí směny vždy týden dopředu. Aby byl výkon práce pro obě strany efektivní, je potřebné si naplánovat alespoň dvě 4 hodinové směny (platí pro brigádníky) přes pracovní dny. Jedna z těchto směn pak musí být večerní (tj. končit ve 20hod, na některých projektech ve 21hod) nebo se dá nahradit víkendovou směnou. Směny si operátor volí 4, 6 a 8 hodinové v pravidelných intervalech provozní doby.

Operátor si volí směny vždy týden dopředu a zapíše si je u svého supervizora. Flexibilita spočívá v množství intervalů směn, ve kterých si operátor podle svého času plánuje pracovní dobu.

Pracovní dobu zaměstnance určují tzv. Netto hodiny, což je čistý čas strávený na lince (hovor s klientem, zadávání výsledků hovorů, vytáčení hovorů). Tyto netto hodiny se ještě navyšují o dobu, kterou operátor stráví na zpětných vazbách a dalších školeních. Do pracovní doby se tedy u brigádníků nezapočítávají časy přestávek. Na druhou stranu to může být také výhoda pro operátora v tom smyslu, že si zvolí sám termín přestávky. Netto hodiny jsou důležitým podkladem pro výpočet mezd.

3.2.4 Mzdové ohodnocení

Při mzdovém hodnocení je ve většině call center důležitá úspěšnost hovorů operátora. Ve společnosti XY se pro účely mezd rozlišují dvě pozice:

Operátor Trainee

Jedná se o pozici, na které je kladen větší důraz na zaškolení operátora do provozu. Mzdu operátora neovlivňuje jeho úspěšnost, je dána fixní hodinová sazba 70 Kč (viz. Tabulka č. 2 – pozice Začátečník).

Tato pozice však trvá maximálně 25 netto hodin. Pokud má operátor zájem a hlavně úspěšnost, může již dříve přestoupit na pozici Operátor Junior.

Operátor Junior

Základní mzda se vypočítá dle aktuálního zařazení operátora do mzdové třídy. Na této pozici operátor sbírá body za úspěšné hovory. Za každou uzavřenou smlouvu náleží operátorovi určitý počet bodů. Každý projekt má bodové ohodnocení smlouvy stanoveno jinak, vždy dle obtížnosti prodeje dané služby. Následně se sumarizují vážené úspěchy operátora za měsíc a dle součtu se operátor zařadí do výkonnostní třídy. Podle této třídy se určuje základní hodinová mzda operátora pro následující měsíc. Hranice bodů pro dosažení jednotlivých tříd jsou stanoveny odlišně pro operátory na hlavní pracovní poměr a operátory brigádníky (tj. dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti).

Tabulka 2 - Výkonnostní třídy operátorů (20)

Tuto tabulku obsahuje pouze úplná verze bakalářské práce.

Částky příplatků za jednotlivé třídy a hranice bodů pro dosažení těchto tříd stanovuje tabulka č. 2. Operátor součtem bodů v daném měsíci (př.: září) určuje svou základní hodinovou mzdu pro měsíc následující (př.: říjen). Takto se mzda stanovuje na konci každého měsíce, bez ohledu na dřívější úspěšnost. Ve společnosti XY dosahuje nejvyšší hodinové mzdy (třídy 4) v průměru 4 – 5 % operátorů měsíčně.

K základní mzdě navíc operátor získává výkonnostní odměny. Výkonnostní odměna se určuje na základě počtu bodů za odpracovanou hodinu. Počtem bodů za hodinu se operátorovi stanoví výše výkonnostní odměny za každý získaný bod v aktuálním měsíci.

Tento výpočet se provádí vždy měsíčně následovně:

Zatajeno.

Rovnice 2 - Výpočet měsíčního počtu bodů(20)

Měsíčním počtem bodů se operátor zařadí podle tabulky č. 3 do intervalu, který určuje částku výkonnostní odměny za každý zatajeno.

Tabulka 3 - Intervaly pro stanovení výkonnostních odměn (20)

Tuto tabulku obsahuje pouze úplná verze bakalářské práce.

Celkově je mzdové hodnocení operátora jednoznačně zaměřeno na úspěšnost hovorů. Nejdůležitější však rozhodně je stanovení hodnoty bodů za uzavřenou smlouvu na každém projektu tak, aby byl operátor dostatečně motivován.

Průměrná hodinová mzda operátora se v roce 2009 pohybovala mezi 80 – 90 Kč/hod. Průměrná hrubá mzda byla v minulém roce 5 085 Kč na operátora (včetně operátorů na hlavní pracovní poměr).

3.2.5 Bonusy a soutěže

Jsou dalším prvkem, kterým se společnost XY snaží motivovat své operátory. Mohou mít formu jak peněžních tak i nepeněžních odměn. Některé trvají celoročně, jiné jsou vyhlášeny pro určité časové období.

▪ OZO akce

Zkratka OZO znamená Operátor Získá Operátora. Tato akce je zaměřena na zvýšení počtu uchazečů o tuto pozici.

Za přivedení nového operátora získá jeho kamarád, který jej doporučil jednorázový bonus 500 Kč. Pro tuto akci platí zákaz zadávání jakékoliv inzerce na internetu či jinde.

Získat tento bonus je možné kdykoliv předáním kontaktu na místě, které je tomu ve společnosti XY vyhrazeno. Odměna je vyplácena poté, co doporučený operátor odpracuje 25 hodin.

▪ Víkendový příplatek

V případě, že si operátor naplánuje sobotní (víkendovou) směnu, je mu základní mzda pro daný den navýšena o 10 %.

▪ Náborový příspěvek

Finanční bonus ve výši 1 000 Kč pro každého nového operátora, ten jej získá za prvních odpracovaných 50 hodin. Podmínkou získání náborového příspěvku je odpracování

požadovaných padesáti hodin během prvních dvou měsíců po uzavření pracovní smlouvy.

Tento bonus částečně nahrazuje operátorům jejich strávený čas na školení a nulté směně. Navíc po přepočtu zvyšuje jejich základní mzdu pro prvních 50 odpracovaných hodin minimálně (bez případných odměn za výkonnost) na 90 Kč/hod.

Náborový příspěvek obdrží přibližně 30 % operátorů, roční náklad tohoto bonusu na jednoho operátora činí dle kalkulací společnosti XY 248 Kč.

▪ **Velká soutěž a párty pro operátory**

Společnost XY pořádá již pravidelně dvakrát ročně párty pro své operátory. Právě na této akci jsou vylosovány ceny velké soutěže, která trvá přibližně 3 - 4 měsíce před datem párty.

Velké letní resp. zimní soutěže se může zúčastnit každý operátor, losy získává za určitý počet odpracovaných hodin (naposledy 1 los za 20 hod). Účast a šance na výhru některé z cen v soutěži tedy není směřována na výkon operátora, ale na jeho volitelnou pracovní dobu.

Hlavní cenou bývá tradičně dovolená dle vlastního výběru v hodnotě 20 000 Kč, dalšími cenami například LCD televizor, mini notebook nebo fotoaparát. Celkové náklady na ceny do jedné velké soutěže se pohybují v rozmezí 40 – 50 tisíc Kč.

Na párty je pro každého operátora poukázka ke konzumaci nápojů a jídla. Kromě vyhlašování soutěží se může operátor těšit také na různá vystoupení.

Ceny do velké letní soutěže 2010:

- 1. cena: zájezd dle vlastního výběru v hodnotě 20 000 Kč,
- 2. cena: LCD televizor,
- 3. cena: jazykový kurz,
- 4. cena: fotoaparát,
- 5. cena: vstupenky do Aqua Palace Praha,
- a další hodnotné ceny.

▪ **Individuální a týmové soutěže**

Denní soutěže: Vyhláší supervizoři v týmech a cenu vyhrává většinou nejlepší operátor na směně. Cenami mohou být např. lístky do kina, pizzu, permanentky do solária, posilovny, hotovost, flexi passy. Tyto soutěže probíhají několikrát do týdne a mohou být buď vyhlášeny předem, nebo nárazově – vždy záleží na aktuálních výsledcích dané kampaně.

Týmové soutěže: V tomto typu mezi sebou soupeří týmy (červený a zelený). Vítězný tým má posléze od společnosti XY vyhrazen rozpočet. Na základě rozpočtu supervizor připraví nějakou akci pro zúčastněné operátory vítězného týmu, nejčastěji se využívá týmový bowling či kuželky.

▪ **Benefity pro operátory na hlavní pracovní poměr**

Operátorům, kteří uzavřou se společností pracovní smlouvu na 6-hodinový úvazek, jsou poskytovány klasickou formou stravenky. Společnost XY hradí jako zaměstnavatel 66 % částky poskytovaných stravenek, jedna stravenka má hodnotu 60 Kč. Podle §24 odst. 2 písm. j) bodu 4. zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů si tedy společnost XY započte jako daňově uznatelný výdaj pouze 55 % z hodnoty 60 Kč a zbylých 11 % se tak stává daňově neuznatelným nákladem.

▪ **Speciální bonusy**

Jsou využívány především v období poklesu zájmu uchazečů o pozici operátora, plánování směn operátorů, nebo také v případech, kdy je potřeba plnit na projektech vyšší počty hovorů za den. Příkladem mohou být:

Nástupní bonus: Odměna ve výši 250 Kč pro operátora, která je vyplácena ihned poté, co odpracuje svou první směnu.

Docházková prémie: Za každých odpracovaných 20 hodin v kalendářním měsíci obdrží operátor prémii 200 Kč.

3.2.6 Pracovní poměr a kariérní růst

Je možné nastoupit na dohodu o provedení práce (DPP), dohodu o pracovní činnosti (DPČ) a hlavní pracovní poměr s 6-hodinovým úvazkem. Standardním postupem je

podepsání DPP. Pokud má operátor zájem o HPP je možné zažádat cca po 2 - 3 týdnech o změnu pracovního poměru. DPČ se využívá především pro „nestudenty“ přihlášené na pracovním úřadu, nebo pro studenty, kteří už odpracovali 150 hodin a není pro ně možné dle Zákoníku práce dále pracovat na DPP.

Pozice operátora samozřejmě nevylučuje kariérní růst. Každý z operátorů se může přihlásit na výběrové řízení na pozici supervizora.

3.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazování bylo zjištění spokojenosti a úrovně motivace operátorů aktivního telemarketingu. Otázky v dotazníku byly kombinované, na některé otázky tedy mohli operátoři odpovídat otevřeně.

Dotazování bylo provedeno u dvou skupin zaměstnanců. První dotazník byl určen aktivním operátorům, tj. v době dotazování zaměstnaným ve společnosti XY. Druhý dotazník byl směřován na skupinu bývalých zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr ve druhém pololetí roku 2009, či později.

Pro dotazníkové šetření byla zvolena metoda rozeslání dotazníků prostřednictvím e-mailu. Tato metoda byla výhodná především z hlediska zpracování odpovědí a použití databáze e-mailových adres zaměstnanců z personálního softwaru. Zaměstnanci navíc nebyli časově zatíženi v průběhu jejich pracovní doby, ale termín vyplnění závisel zcela na jejich časových možnostech.

K tomuto průzkumu bylo využito zdarma nabízených služeb na webu www.vyplnto.cz. Z výsledků dotazníků vzešly následující procentuálně a graficky vyjádřené závěry.

3.3.1 Dotazník pro aktivní operátory

Dotazník obdrželo prostřednictvím e-mailu 146 aktivních operátorů, z nichž jej vyplnilo 44 (návratnost 30,14 %).

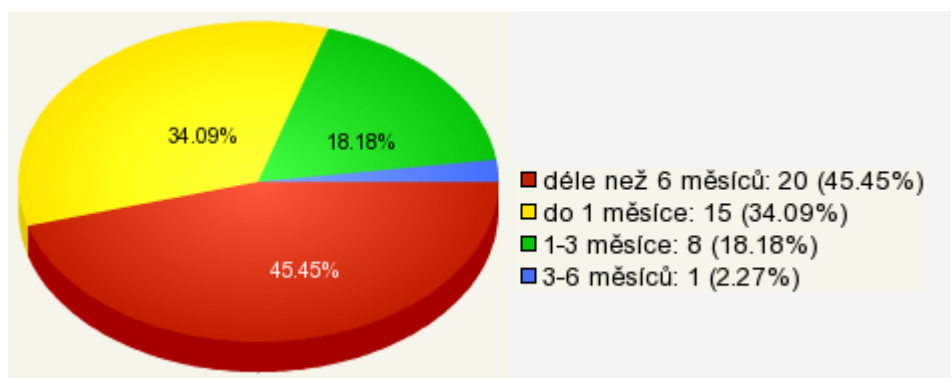
Z celkového počtu 44 respondentů bylo 27 žen (61,36 %) a 17 mužů (38,64 %). Největší podíl respondentů tvořila věková kategorie od 21 do 25 let (52,27 %) spolu s kategorií 17 až 20 let (43,18 %). Dá se tedy předpokládat, že v daném období tvořily většinu aktivních operátorů studenti středních a vysokých škol.

Průzkum poukazuje na spokojenost zaměstnanců se současným motivačním programem z různých úhlů pohledu. Dotazník byl systematicky uspořádán, obsahoval 20 otázek a průměrná doba vyplnění byla 4,5 min. Grafické výsledky celého dotazníku jsou obsaženy v příloze č. 1.

Otázka č. 1: Která z výhod Vás vedla k nástupu na pozici operátora aktivního telemarketingu?

Většinová část zaměstnanců (79,55 %) uvedla jako důvod nástupu na pozici operátora flexibilní pracovní dobu a možnost volby směn. 6,82 % operátorů nastoupilo kvůli získání nových zkušeností do budoucnosti. Pouze 4,55 % si vybralo tuto pozici díky odměňovacímu systému a 2,27 % z důvodu vysoké základní odměny. Z toho lze vyvozovat, že je velmi důležité zachování flexibilní pracovní doby pro získávání nových zaměstnanců. Naopak i přes věkovou skupinu studentů převážná část zájemců upřednostní možnost volby směn před svými mzdovými požadavky.

Otázka č. 2: Jak dlouho již pracujete na pozici operátora společnosti XY (od první směny)?



Graf 4 – Délka zaměstnání aktivních operátorů (vlastní zpracování)

Téměř polovina respondentů (45,45 %) pracuje na pozici operátora alespoň půl roku. Za nováčky můžeme považovat operátory, kteří zde pracují nejdéle měsíc (tj. 34,09 %). Tyto stavy závisejí také na aktuálních požadavcích kapacit operátorů jednotlivých projektů a množství školení v daném období. Jednou z podmínek zaměstnání je odpracování alespoň 2 měsíců, avšak cílem společnosti by mělo být dlouhodobé udržení zaměstnance.

Otázka č. 3: Máte již zkušenosti s prací v jiných call centrech?

Z respondentů mělo 34,09 % předchozí zkušenosti s telemarketingem, pro zbylých 65,91 % byla práce na pozici operátora novou zkušeností. Je tedy zřejmé, že někteří operátoři „přebíhají“ mezi různými call centry. To může být způsobeno jednak výhodnějšími podmínkami konkurence nebo také celkovou spokojeností u konkrétního

zaměstnavatele. Vzhledem k mladému kolektivu se operátoři často „stěhují“ za svými kamarády do konkurenčního call centra.

Otázka č. 4: Zhodnocení celkové úrovně call centra XY oproti konkurenci.

Ti kteří již měli předchozí zkušenost s telemarketingem, byli požádáni o porovnání úrovně společnosti XY s konkurencí. Ve výsledcích zhodnotilo 53,33 % zaměstnanců toto call centrum jako lepší oproti konkurenci. Pro 26,67 % je společnost XY ve srovnání s konkurencí na horší úrovni a 20 % respondentů nevidí zásadní rozdíly mezi jednotlivými call centry.

Otázka č. 5: Vyberte jednu z následujících změn, která by Vás, jako operátora, nejvíce potěšila.



Graf 5 – Změny preferované aktivními operátory (vlastní zpracování)

Nejvíce aktivních operátorů by přivítalo na prvním místě zavedení každodenních soutěží (38,64 %). Necelých 32 % respondentů by nejvíce potěšila změna odměňovacího systému. Z toho vyplývá, že většina operátorů si při výkonu práce také ráda zasoutěží. Předpokládá se, že vyhlášení denní soutěže povede také ke zvýšené motivaci operátorů a jejich lepšímu pracovnímu výkonu.

Otázka č. 6: V případě každodenní soutěže bych preferoval(a) jako hlavní cenu (vše ve stejné hodnotě).

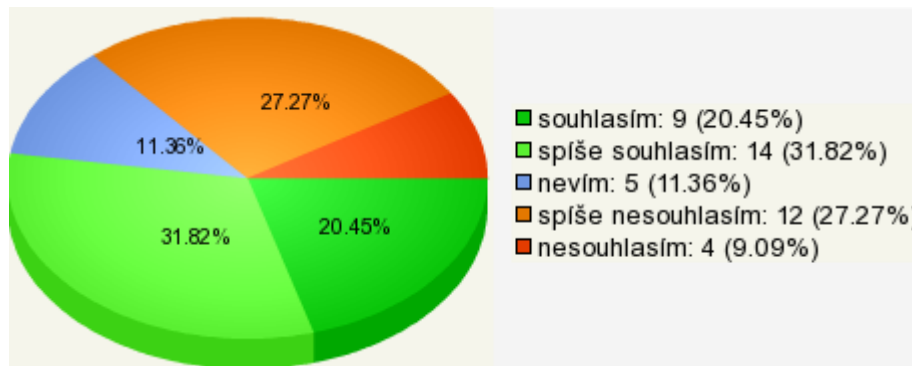
Tato otázka tedy navazuje na předchozí a zjišťujeme, jaká cena bude operátory nejvíce motivovat.



Graf 6 – Hlavní ceny pro každodenní soutěž (vlastní zpracování)

Jako hlavní cena v soutěži bude pro převážnou část operátorů (84,09 %) nejvíce motivující finanční odměna. Dle věkového složení respondentů lze očekávat, že jejich ústředním zájmem bude získání co nejvyššího finančního ohodnocení. Pokud by však byla hlavní cenou poukázka do restaurace, na všestranné využití nebo lístek do kina, lze očekávat rovněž zvýšení úspěšnosti hovorů. To vyvozujeme z jednoznačné soutěživosti operátorů dle výsledků otázky č. 5.

Otázka č. 7: Motivuje Vás odměňovací systém (tj. výkonnostní třídy a body) k lepšímu výkonu?



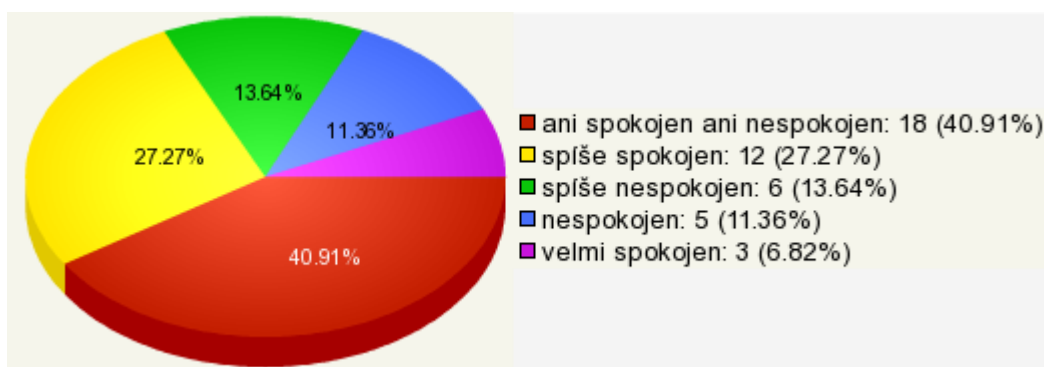
Graf 7 – Motivační účinek odměňovacího systému u aktivních operátorů (vlastní zpracování)

Polovinu operátorů (52,27 %) motivuje systém odměňování k lepším výkonům. Na druhou stranu se více než třetina (36,36 %) respondentů se na tuto otázku vyjádřila negativně. 11,36 % respondentů nevědělo, zda je odměňovací systém společnosti XY motivuje k lepším výkonům. Je velmi důležité, aby bylo mzdové ohodnocení pro operátory dlouhodobě motivující, to podpoří myšlenku dlouhodobé spolupráce. Správně stanovený odměňovací systém je navíc jedním z bodů, jenž „automaticky“ povede operátory k vyšší úspěšnosti hovorů.

Otázka č. 8: Co by Vám nejvíce pomohlo dosáhnout vyšších výkonnostních odměn.

Výkonnostní odměny jsou v praxi navázány na úspěšnost hovorů s klienty. Věkové složení respondentů naznačuje, že „hnacím motorem“ je finanční stránka mzdy. Zvýšení finančních hodnot na jednotlivých stupních odměn proto zvolila polovina operátorů. Pokud se však podíváme na výsledky dotazování, považuje více než třetina zaměstnanců (34,09 %) za podstatnou zpětnou vazbu se supervizorem a rozborů hovorů. Velká část operátorů si tedy uvědomuje, jak důležitým prvkem může být odstranění chyb při komunikaci s klienty.

Otázka č. 9: Jste spokojen(a) se svou skutečnou mzdou vzhledem k náročnosti práce?



Graf 8 – Spokojenost se mzdou – aktivní operátoři (vlastní zpracování)

40,91 % respondentů nespojuje výši své mzdy s náročností práce. Ze zbylého počtu respondentů je se svou mzdou vzhledem k náročnosti velmi či spíše spokojeno 34,09 %. Jedna čtvrtina považuje skutečnou mzdu za neúměrně stanovenou k náročnosti výkonu této pozice.

Tato práce je rozhodně náročnější po psychické stránce zaměstnance, proto je důležité zvládání stresových situací a konfliktů. Na stresové situace a konflikty jsou operátoři zaškoleni supervizorem na komunikačním školení, alternativou do budoucnosti by mohly být specializované školení pro nejlepší operátory.

Otázka č. 10: Jsou pro Vás přínosné zpětné vazby se supervizorem?

Navážeme na otázku č. 8 a zjišťujeme, že pro více než 84 % respondentů jsou zpětné vazby se supervizorem přínosné. Rozebrání hovorů je tedy pro většinu operátorů předpokladem pro budoucí zvýšení úspěšnosti hovorů a snížení fluktuace.

Otázka č. 11: Kolik zpětných vazeb se supervizorem průměrně absolvujete za měsíc?

Na tento dotaz nemohlo odpovědět 27,27 % respondentů, protože pracují na pozici operátora zatím krátce. Nejvíce pracovníků (43,18 %) absolvuje v průběhu měsíce jednu zpětnou vazbu, dvě až tři absolvuje pouhých 6,82 % pracovníků. Z průzkumu vyplynulo, že 20,45 % respondentů neobdrží v průběhu měsíce žádnou zpětnou vazbu. Dle výsledků připadá v úvahu zvýšení počtu zpětných vazeb na jednoho pracovníka, vhodným řešením by mohlo být například navázání tohoto počtu na celkovou odpracovanou dobu daného zaměstnance.

Otázka č. 12: Myslíte si, že jste dostatečně pochváleni za Vaše úspěchy?

Dostatečně pochváleno se cítí 61,36 % operátorů, naopak 38,64 % nepovažuje pochvalu za dostatečnou.

Priměřeně pochválený operátor se bude vracet na příští směnu s chutí do další práce. Spokojenost operátora je rovněž předpokladem pro jeho maximální pracovní nasazení, to souvisí (u brigádníků) také s počtem naplánovaných směn na týden.

Otázka č. 13: Kolik hodin odpracujete v průměru za týden?

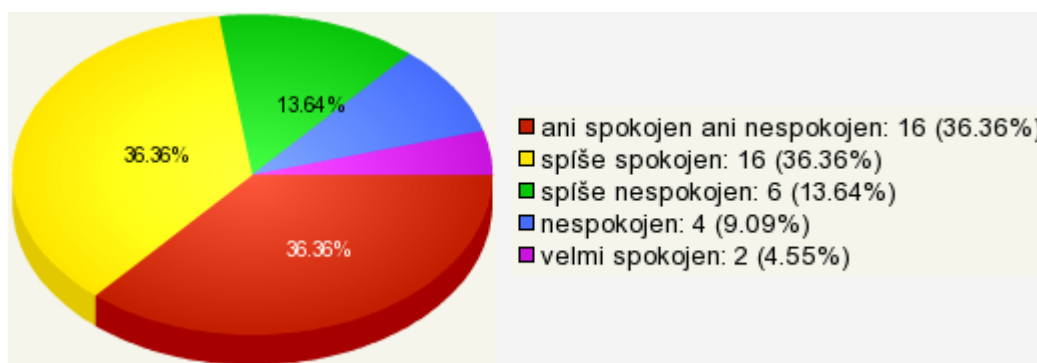
Převážná část operátorů (65,12 %) věnuje této pozici týdně požadované minimum 8 – 12 hodin. Přibližně 35 % operátorů tedy odpracuje za týden více než 13 hodin. Jako důležitou skupinu lze označit operátory, kteří odpracují v rozmezí 13 – 20 hodin týdně (23,26 %).

Cílem společnosti by měla být snaha maximalizovat vytíženost jednotlivých operátorů. Z toho by vycházelo snížení nákladů náborového procesu a fluktuace zaměstnanců.

Otázka č. 14: Míra spokojenosti s pracovním prostředím.

S pracovním prostředím je spokojeno 70,45 % respondentů. Pracovní prostředí pro operátory je moderně vybaveno a pracovní místa jsou systematicky upořádána. Jediným problémem je vzhledem ke vzdušnosti budovy chybějící klimatizace.

Otázka č. 15: Míra spokojenosti s celkovou motivací.

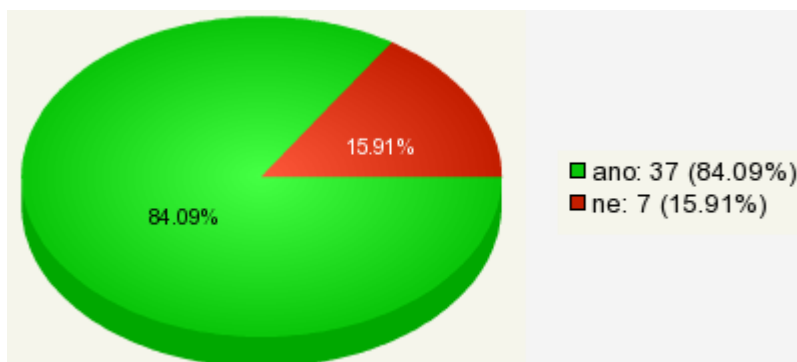


Graf 9 – Míra spokojenosti s celkovou motivací – aktivní operátoři (vlastní zpracování)

Míra spokojenosti s celkovou motivací dosahuje maximální úrovně (velmi spokojen) pouze u 4,55 % respondentů a spíše spokojeno je 13,64 %. Více než třetina (36,36 %) respondentů vyjádřila neutrální názor na celkovou motivaci a 22,73 % není spokojeno.

Motivace v každém případě ovlivňuje pracovní výkon a vynaložené úsilí. Pokud se podaří uspokojit z hlediska pocitu celkové motivace více zaměstnanců, povede to k lepšímu využití jejich schopností a znalostí (viz. rovnice č. 1).

Otázka č. 16: Poskytl(a) jste informace (reference) o pozici operátora Vaším kamarádům, kteří hledali brigádu?



Graf 10 – Poskytnutí informací svému okolí (vlastní zpracování)

Reference společnosti jsou na trhu práce velmi důležité. Operátoři navíc mohou přivést své kamarády a získají odměnu. Podíváme-li se na výsledky této otázky, tak 84,09 % operátorů již poskytla reference svým kamarádům. I z tohoto hlediska je důležité, aby byla celková míra motivace a spokojenosti zaměstnance kladná, z čehož plyne pozitivní reference.

Otázka č. 17: Zajímáte se někdy i o jiné informace ohledně společnosti XY, než ty které se týkají přímo Vašeho projektu?

Větší polovina (54,55 %) se zajímá nejen o projektové, ale i o jiné informace týkající se zaměstnavatele. Pro informovanost operátorů jsou určeny především nástěnky umístěné v prostorách call centra.

Otázky č. 18 a 19: Věková hranice a pohlaví.

Tyto otázky jsou již shrnuty v úvodu dotazníku.

Otázka č. 20: Vlastní návrhy a postřehy operátorů.

Tato otázka byla formulována jako otevřená a nepovinná. Z návrhů operátorů bych upozorníme především na následující:

- zvýšení možností v oblasti kariérního růstu,
- odměny za dlouhodobou spolupráci,
- přímé předávání cen ze soutěží,
- vyzdvižení „top“ operátorů,
- důkladnější komunikační školení (zvládání námitek).

Příklady odpovědí jednotlivých operátorů:

„Pokud se bude konat zpětná vazba se supervizorskými pozicemi, zásadně doporučuji zapracování na mezilidských vztazích na pracovišti. Ona ta motivace nespočívá jen ve finanční odměně, ale také v perspektivní a pozitivním pracovním ovzduší. Ne, že když přijdu pro radu (a někdo ze supervizorů je náhodou přítomen) nahodí obličej a la "co zase chcete". V tom shledávám největší nedostatek.”

„Velmi špatně hodnotím motivaci nejlepších operátorů. Na projektech jsou operátoři, kteří svými výsledky vyvažují neúspěchy dvou až tří operátorů a přesto nejsou nijak zvlášť vyzdvihnuti. Zatímco špatné výsledky se velmi rychle řeší, ty nejlepší jsou většinou odbyty nenápadnou tabulkou.“

„Vhodné by bylo zavést hodnocení podle celkového počtu odvolaných hodin tak, aby byli zkušenější operátoři lépe hodnoceni než začátečníci.“

3.3.2 Dotazník pro neaktivní operátory

Šetření proběhlo u 186 operátorů, kterým byl dotazník odeslán e-mailem. Následně na otázky odpovědělo 85 operátorů (návratnost 45,70 %). Celkový počet tvořilo 50,59 % respondentů věkové kategorie od 21 do 25 let, dále 35,29 % ve věku od 17 do 20 let a zbylých 14,12 % respondentů bylo starších než 26 let.

Tento dotazník se dá považovat za určitou formu zpětné vazby od bývalých zaměstnanců, kteří již dokáží komplexně zhodnotit celkové podmínky v oblasti motivačního programu společnosti XY.

Dotazník byl složen ze 17 otázek, v průměru trvalo vyplnění 4 minuty a 39 vteřin. Kompletní graficky vyjádřené výsledky dotazníku jsou uvedeny v příloze č. 2.

Otázka č. 1: Která z výhod Vás vedla k nástupu na pozici operátora aktivního telemarketingu?

Téměř 65 % respondentů uvedlo jako hlavní důvod nástupu na pozici operátora flexibilní pracovní dobu. Za výhodu před nástupem považovalo 12,94 % bývalých operátorů základní mzdu a 10,59 % nastoupilo pro získání nových zkušeností. Flexibilní pracovní doba a možnost volby směn je tedy nejdůležitějším prvkem při výběru této pozice. Hlavní věkovou kategorií tvoří především studenti, pro které je tato výhoda určitou možností jak skloubit studium a práci.

Otázka č. 2: Jak dlouho jste pracoval(a) na pozici operátora (od první do poslední směny)?



Graf 11 – Délka pracovního poměru u neaktivních operátorů (vlastní zpracování)

Vyhodnocení této otázky opět potvrzuje značnou míru fluktuace. Více než polovina (51,76 %) operátorů pracovala ve společnosti XY v rozmezí od jednoho do tří měsíců. 28,24 % ukončilo pracovní poměr již do jednoho měsíce. 12,94 % respondentů pracovalo na pozici operátora 3 – 6 měsíců a 7,06 % déle než půl roku.

Zde by měl být kladen důraz na navýšení doby spolupráce nad 3 měsíce alespoň u nadpoloviční většiny operátorů. 80 % operátorů totiž buď nesplní, nebo se pohybuje těsně nad hranicí minimální požadované doby spolupráce dvou měsíců. Fluktuace v tomto ohledu zvyšuje náklady náborového procesu a pracovní vytíženost supervizorů. Pokud by se podařilo navýšit dobu spolupráce mohli by supervizoři poskytovat zpětné vazby stávajícím zaměstnancům, namísto školení nových operátorů.

Otázka č. 3: Vyberte jednu z následujících změn, která by Vás, jako operátora, nejvíce potěšila.

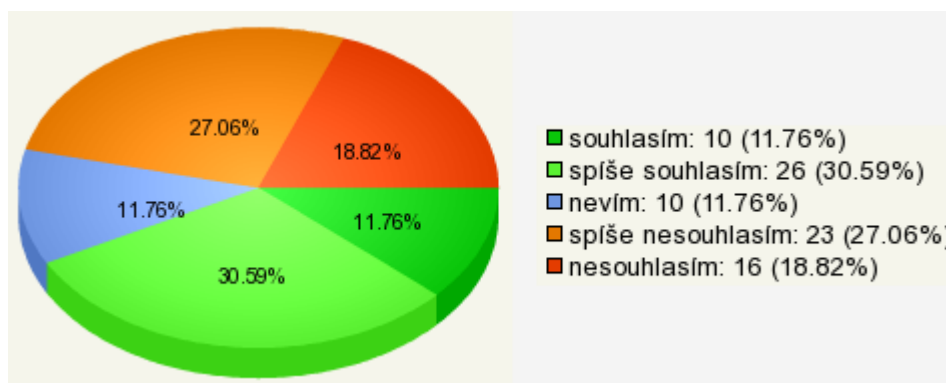
Polovinu bývalých operátorů by nejvíce potěšila v době jejich výkonu změna odměňovacího systému a 17,65 % zavedení každodenních soutěží. Jako primární změnu by 16,47 % respondentů preferovalo umístění PC s volným přístupem na internet a necelých 12 % vytvoření relaxační místnosti.

O změně odměňovacího systému lze uvažovat v souvislosti s pozicí Operátor Trainee, kde si operátor jako nováček v podstatě „nešáhne“ na odměny a jeho mzda je dána fixně. Další navýšení mzdy by mohlo přijít po určitém období, které operátor ve společnosti odpracuje, což je rovněž spojeno s výsledky otázky č. 2.

Otázka č. 4: V případě každodenní soutěže bych preferoval(a) jako hlavní cenu (vše ve stejné hodnotě).

Na základě výsledků předchozí otázky jsou bývalí operátoři ovlivněni finanční stránkou pozice operátora aktivního telemarketingu. Také z tohoto důvodu preferovalo 78,82 % respondentů jako hlavní cenu soutěže finanční odměnu. 8,24 % bývalých zaměstnanců by upřednostnilo lístek do kina, 7,06 % poukázku do restaurace a zbývajících 5,88 % poukaz s všestranným využitím.

Otázka č. 5: Motivoval Vás odměňovací systém (tj. výkonnostní třídy a body) k lepšímu výkonu?



Graf 12 - Motivační účinek odměňovacího systému u neaktivních operátorů (vlastní zpracování)

Systém odměňování motivoval k lepšímu výkonu 42,35 % bývalých pracovníků. Celkem 11,66 % nedokázalo posoudit, zda motivace odměňovacího systému vedla k lepším výkonům. Největší podíl respondentů (45,88 %) se vyjádřilo k motivační stránce odměňovacího systému negativně.

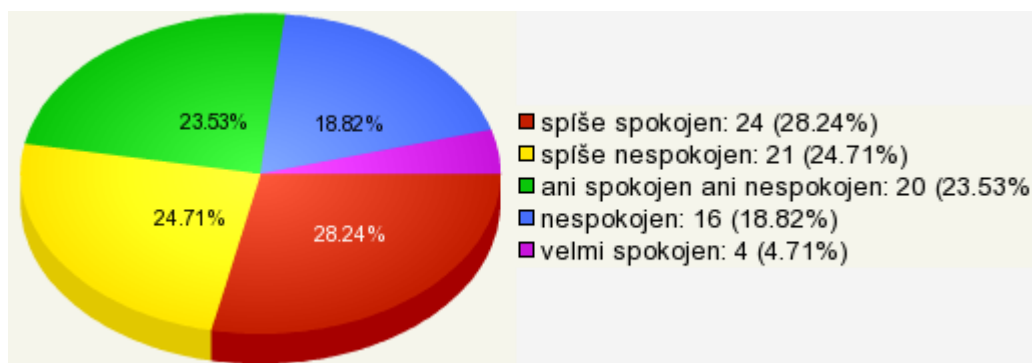
Otázka č. 6: Co by mi nejvíce pomohlo dosáhnout vyšších výkonnostních odměn.



Graf 13 – Prvky k dosažení vyšších výkonnostních odměn (vlastní zpracování)

Skoro polovina operátorů předpokládá dosažení vyšších stupňů výkonnostních odměn po důkladném rozboru jejich hovorů a více zpětných vazbách se supervizory. 41,16 % by motivovalo k lepšímu výkonu zvýšení mezd a 11,76 % vyhlášení soutěží.

Otázka č. 7: Byl jste spokojen(a) se svou skutečnou mzdou vzhledem k náročnosti práce?

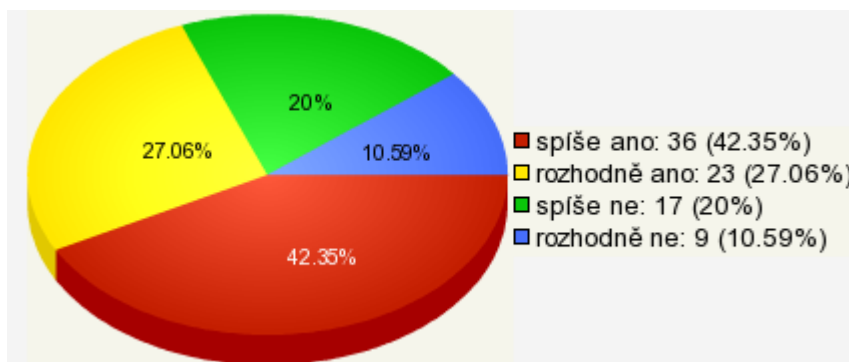


Graf 14 – Spokojenost se mzdou – neaktivní operátoři (vlastní zpracování)

Pokud se zaměříme na spokojenost se mzdou vzhledem k náročnosti, bylo spokojeno (spíše či velmi) necelých 33 % respondentů. Na druhou stranu je velká část neaktivních operátorů nespokojena (43,53 %). 23,53 % se nachází na rozmezí mezi spokojeností a nespokojeností se svou skutečnou mzdou.

Náročnost této pozice spočívá především v excelentním zvládnutí námitek a celého hovoru s klientem. Operátor musí působit pozitivně, profesionálně a sebevědomě.

Otázka č. 8: Byly pro Vás přínosné zpětné vazby se supervizorem?



Graf 15 – Přínos zpětných vazeb (vlastní zpracování)

Pro více než dvě třetiny bývalých operátorů byla zpětná vazba přínosem. Můžeme zde hledat souvislosti s otázkou č. 6, kde operátoři předpokládají budoucí zvýšení úspěšnosti při více zpětných vazbách. Je tedy jednoznačné, že si převážná část operátorů uvědomuje důležitost „feedbacků“.

Otázka č. 9: Kolik zpětných vazeb se supervizorem jste průměrně absolvovali za měsíc?

Nejčastěji se bývalý operátor dostal na zpětnou vazbu jedenkrát do měsíce, takto odpovědělo 56,47 % respondentů. Dva až tři „feedbacky“ absolvovalo 29,41 % a na žádném nebylo 12,94 %.

Jsou to i zpětné vazby, které v mnoha případech přímo úměrně ovlivňují budoucí úspěšnost operátora. Proto by měl být kladen důraz na zvýšení počtu zpětných vazeb, to především u operátorů pracujících méně než 3 měsíce.

Otázka č. 10: Myslíte si, že jste byli dostatečně pochváleni za Vaše úspěchy?

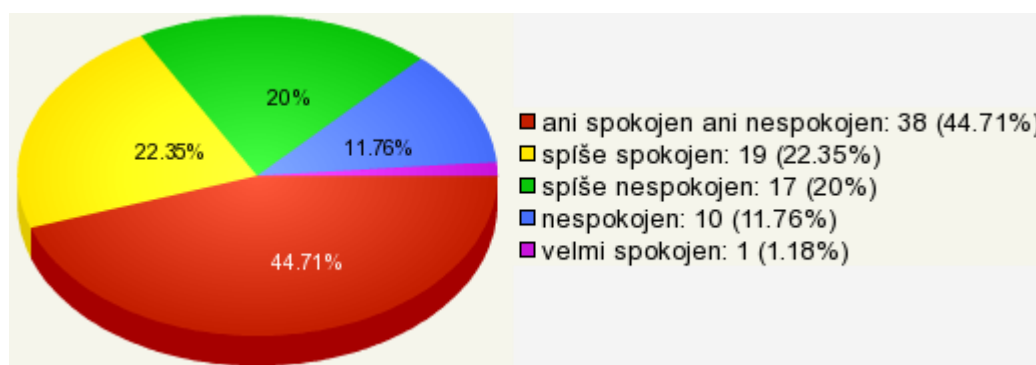
Úspěšný operátor jistě očekává ocenění a pochvalu za své výsledky. Na tuto skutečnost by neměli zapomínat především supervizoři a pochválit pracovníka pokud možno okamžitě.

Na tuto otázku vybralo možnost ano 16,47 % a spíše ano 43,53 % respondentů. Přibližně 40 % pracovníků, kteří již ukončili pracovní poměr, tedy nepocíťovalo dostatečnou pochvalu za své výkony.

Otázka č. 11: Míra spokojenosti s prac. prostředím.

S pracovním prostředím bylo spokojeno 48,23 % operátorů, třetina operátorů se k této otázce staví neutrálně a zbylých 19 % operátorů nebylo v call centru XY spokojeno s pracovním prostředím.

Otázka č. 12: Míra spokojenosti s celkovou motivací.



Graf 16 - Míra spokojenosti s celkovou motivací – neaktivní operátoři (vlastní zpracování)

Nejvíce operátorů (44,71 %) nepovažovalo celkovou úroveň motivace za špatnou ani dobrou. Dá se předpokládat, že tito operátoři se setkali s prvky motivačního programu, ty na ně ale pravděpodobně nezapůsobily nebo v nich našli mezeru. 22,35 % respondentů bylo s motivací spíše spokojeno, avšak pouze jeden byl spokojen maximálně.

Vzhledem k tomu, že s motivací nebylo spokojeno 31,76 % bývalých pracovníků, lze vyvozovat některé chybné prvky motivačního programu.

Otázka č. 13: Z jakého důvodu byl pracovní poměr ukončen.



Graf 17 – Důvod ukončení pracovního poměru (vlastní zpracování)

Nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru jsou časové důvody (36,47 %). Zdá se to být paradox, protože většina zaměstnanců si volí tuto pozici (dle otázky č. 1) právě kvůli možnostem volby směn. Je tedy nezbytné využití motivačních prostředků k podpoření dlouhodobější spolupráce – tj. snížení fluktuace.

V druhém případě odcházejí operátoři z důvodů jiné pracovní nabídky nebo nedosažení na výkonnostní odměny. Souhrnně z těchto důvodů ukončilo pracovní poměr 35,3 % respondentů. 11, 76 % operátorů odešlo kvůli nevyhovujícímu pracovnímu prostředí a 10, 59 % považoval základní mzdu za nízkou.

Některé varianty odpovědí lze řešit zásadními opatřeními kumulativně. Vše však stojí především na samotném operátorovi, jeho pocitech a spokojenosti. Tu může společnost XY a její zaměstnanci ovlivnit, u každého však individuálně „portfoliem“ motivačních prvků.

Otázka č. 14: Poskytl(a) jste informace (reference) o pozici operátora Vaším kamarádům, kteří hledali brigádu?

Přibližně tři čtvrtiny bývalých pracovníků dále referovaly svým kamarádům o pozici operátora. Z tohoto pohledu je důležitá spokojenost zaměstnanců, aby byly reference co nejpríznivější. Je již známým pravidlem, že nespokojený zaměstnanec šíří negativní reference několikrát rychleji než ten spokojený.

Otázka č. 15: Zajímaly Vás i jiné informace ohledně společnosti XY, než ty které se týkaly přímo Vašeho projektu?

Podle výsledků se 37,65 % bývalých operátorů zajímalo o call centrum XY více než jen v oblasti daného projektu. 62,35 % další informace ohledně společnosti nezjišťovalo.

Otázka č. 16: Vaše věková kategorie.

Výsledky této otázky jsou již shrnuty v úvodu k tomuto šetření.

Otázka č. 17: Vlastní návrhy a postřehy operátorů:

Tato otázka byla pojata jako nepovinná a otevřená. Z připomínek operátorů uvedeme tyto:

- zlepšení informovanosti operátorů,
- zvýšení odměn pro zkušené operátory,
- efektivnější zaškolení na námitky.

Vybrané odpovědi bývalých operátorů:

„Když jsem nastoupila, tak se mi v XYu velmi líbilo. Přátelská povzbuzující atmosféra celého kolektivu včetně supervizorů. Jenomže postupem času, jak bylo více a více práce, mi přišlo, že pro vedení je hlavně důležité vydělat na operátorech co nejvíce peněz a nezajímalo je, co na to oni: "Když se ti to operátore nelíbí, tak si jdi. je tady milion dalších studentů." Myslím, že si dost nevážili práce, kterou operátoři odváděli. Já jsem se pak už do práce ani netěšila. A to je podle mě chyba. Člověk už není tak motivovaný. Vedení by si mělo vážit svých dobrých operátorů, kteří mu spokojení, vydělají víc peněz než neustále se zaučující noví a noví operátoři.“

„Nejvíce nevyhovující byl způsob komunikace se supervizory, kteří používali úplně stejné komunikační a manipulující metody, které nás učili. A ty, řekněme si na rovinu,

nejdou zrovna upřímné a ani ne motivující. To že telemarketing je práce ne zrovna morálně korektní se dá překousnout. Ale za každou cenu pozitivita, hrození vyhazovem pro větší motivaci - samozřejmě s úsměvem - mi taky nepřipadalo ok“

„Práce v tomto call centru byla nejlepší prací v Brně, navštívila jsem zde dvě další call centra, ale tady byli lidé úplně jiní. A pochvalu, kterou jsem zde před všemi dostala, byla pro mě zadostiučiněním v této práci. Příjemný kolektiv, fajn lidi, kteří se snažili pomoci!“

„Úspěšný je jen ten operátor, který se během telefonátů cítí dobře. V tomto ohledu je kritická práce supervizora, který zejména svým chováním (i neverbálními projevy) vytváří pracovní prostředí.“

3.4 Analýza konkurence

V oblasti telemarketingu je v ČR velká konkurence, největší podíl na trhu má v současné době pravděpodobně Grupo Atento, působící v sedmnácti zemích po celém světě. Do popředí trhu České republiky se dostalo call centrum Atento také díky odkoupení jednoho z leaderů – společnosti Telemarketing Prague.

Společnost XY, a. s. se pohybuje na trzích služeb a outsourcingu. Srovnání tržního podílu je velmi specifické. V úvahu je totiž nutno brát množství call center, jejich působnost (zaměření projektů) a velikost (kapacity). XY, a. s. nabízí pouze služby v oblasti pojišťovnictví, bankovníctví a telekomunikací.

Vzhledem k aktuální poptávce, která je po službách outsourcingu telemarketingu a s ohledem na oblasti, v nichž se XY specializuje, činí tržní podíl v Jihomoravském kraji cca 40 %. Společnost tedy patří k hlavním „hráčům“ na poli telemarketingu v Jihomoravském kraji.

Všichni konkurenti spolu soupeří na trhu práce, kde nabízí potenciálním uchazečům co nejlákavější nástupní podmínky. Získání kvalitních operátorů zpravidla vede k vyšší úspěšnosti hovorů, která zajišťuje společnosti trvalé obchodní vztahy se zadavateli projektů. Získávání stabilních projektů, by mělo být cílem každé společnosti v oblasti poskytování služeb a outsourcingu.

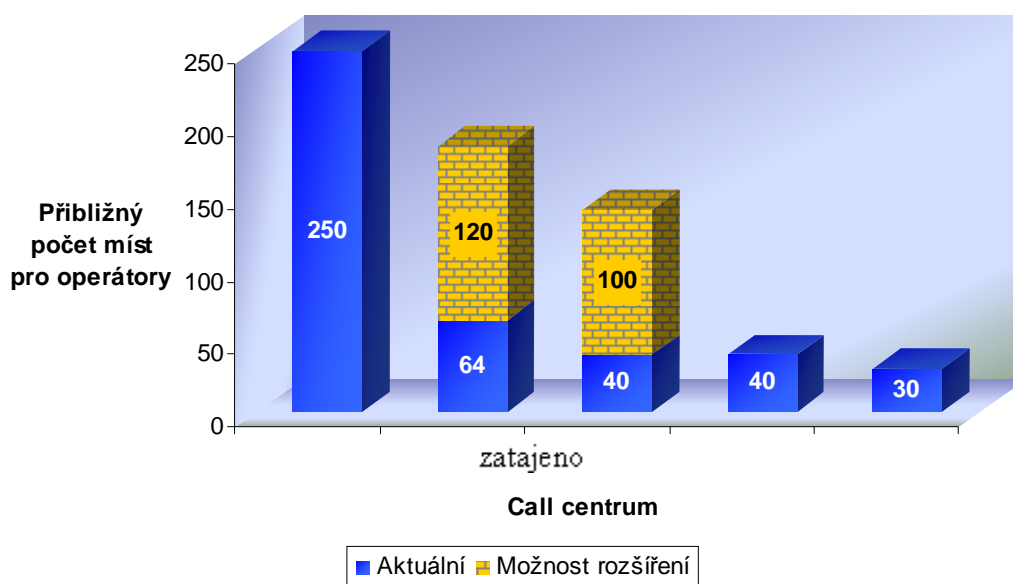
3.4.1 Konkurence v Brně

Konkurenty jsou zřejmě ostatní společnosti provozující telemarketing. Pokud se jedná o Brno, je svou kapacitou společnost XY druhým největším call centrem

Největší konkurenci v Brně vytváří především call centra ABC, Amax a Quality Brands a navíc také nedávno otevřená pobočka call centra Atento.

Kapacity operátorů

Kapacity operátorských míst jsou jedním ze znaků, podle nichž lze porovnat všechny konkurenty společně. Přibližné počty míst pro operátory call center v Brně jsou uvedeny v grafu č. 4.



Graf 18 - Přibližné počty operátorských míst jednotlivých call center v Brně (vlastní zpracování)

Z grafu č. 4 vychází dle počtu míst pro operátory jako největší call centrum v Brně ABC. Společnost XY je svou kapacitou druhým největším call centrem s celkovým počtem 64 míst pro operátory a zároveň s možností rozšíření až na 120 míst.

Za hlavního konkurenta v Brně lze tedy podle tohoto znaku považovat call centrum ABC, proto následuje v kapitole 3.4 analýza tohoto konkurenta. V kapitole 3.5 je uvedeno srovnání pracovních podmínek pro operátory společností XY a ABC.

3.5 Analýza nejsilnějšího konkurenta

Provozovat telemarketing začala společnost ABC již v roce 2001, tehdy s padesáti místy pro operátory. Postupně se k telemarketingu „přibalovaly“ další činnosti, jednou z významnějších je poskytování kurýrních služeb (od roku 2005).

Společnost ABC se tedy kromě aktivního a pasivního telemarketingu zabývá doručováním denního tisku, adresným a neadresným mailingem nebo kurýrní službou při doručování a vyzvedávání smluv, dokumentů či produktů.

Podle počtu míst pro operátory je tento podnik největším call centrem v Brně. Může nabídnout až 250 míst pro operátory na dvou místech – jedna budova se nachází na ulici Kounicově, druhá na Sukově. Pro 90 % aktivního telemarketingu slouží budova

na Sukově. Nově se však celá společnost stěhuje do budovy na ulici Vídeňskou, kde by se měl počet míst zvýšit.

3.5.1 Nástupní podmínky

Pro nastoupení na pozici operátora ve společnosti ABC se předpokládá splnění těchto základních podmínek:

- velmi dobré komunikační dovednosti,
- minimální věková hranice 16 let,
- uživatelské znalosti práce na PC,
- dlouhodobější spolupráce (alespoň 2 měsíce),
- možnost odpracovat měsíčně 40 hodin.

Uchazeč musí splnit všechny tyto podmínky a následně úspěšně absolvovat výběrové řízení a školení.

Každý zájemce o pozici operátora se může zúčastnit Dne otevřených dveří, který probíhá pravidelně jednou týdně (úterý 16:00).

3.5.2 Pracovní doba

Je zajisté jednou z výhod pozice operátora, díky flexibilitě a volitelnosti směn je vhodná také pro studenty. Operátor má možnost volby 4, 6 nebo 8 hodinových směn v provozní době call centra:

- Pracovní dny: 8:30 – 21:00.
- Soboty: 10:00 – 18:00.
- Neděle: 10:00 – 16:00.

Podmínkou je zvolení alespoň tří směn za týden a odpracování 40 hodin za kalendářní měsíc. Měsíčně musí operátor absolvovat minimálně 4 večerní směny, případně je zde možnost jejich nahrazení víkendovými směnami.

Se zájemci o hlavní pracovní poměr je uzavřena klasická pracovní smlouva s šestihodinovým úvazkem. Do pracovní doby se počítají Netto hodiny (viz. kapitola 3.2.3), čas strávený na školení (kromě vstupního) a časy zpětných vazeb.

3.5.3 Mzdové ohodnocení operátorů

Pro určení mzdy operátora se sleduje jeho úspěšnost hovorů na daném projektu. Aktuální mzdu si může zaměstnanec aktivního telemarketingu vygenerovat prostřednictvím softwaru a zkontrolovat mzdu v přehledné tabulce. To může být podstatné především pro brigádníky, kteří jsou registrováni na úřadu práce a mohou mít hrubou mzdu maximálně do 4 000 Kč za měsíc.

Po absolvování školení nastupuje operátor do „školky“, kde se svým způsobem zaučuje na specifické situace a připravuje se na přesun do „provozu“. Školka je tým sloužící pro zaučování nováčků, po přestupu do provozu je operátor zařazen do některého z mnoha týmů (pojmenovaných barvami). Mezi těmito úrovněmi operátora jsou podstatné rozdíly ve stanovení mzdy.

Školka

Úspěšnost hovorů nesouvisí v tomto týmu se stanovením mzdy. Operátor je ohodnocen fixní hodinovou mzdou 71 Kč. Ve školce se zaučuje přibližně 2 – 3 týdny, pokud má již zkušenosti s telemarketingem a úspěšné hovory, je možné tuto dobu zkrátit.

Provoz

Výsledná mzda v provozu je složena ze základní fixní hodinové sazby 60 Kč a výkonnostních odměn. Pro určení výkonnostních odměn se sleduje zatajeno na hodinu, tzn. počet uzavřených smluv za 1 odpracovanou hodinu. Mzda se počítá za každý den zvlášť, operátor se tedy za měsíc pohybuje zpravidla ve více výkonnostních třídách. Vzhledem k širokému spektru projektů jsou v call centru ABC pro každý projekt intervaly bodů pro dosažení tříd stanoveny individuálně. Detailněji přibližuje výpočet mzdy tabulka č. 4.

Tabulka 4 - Výkonnostní odměny ABC, s. r. o. (22)

Výkonnostní třídy operátorů	Základní hodinová mzda	Interval váženého úspěchu pro dosažení třídy (od - do)	Bonus za uzavřenou smlouvu
A	60 Kč	dle projektu	35 a více Kč
B	60 Kč	dle projektu	20 Kč
C	60 Kč	dle projektu	5 Kč
D	60 Kč	dle projektu	2 Kč
E	60 Kč	dle projektu	-

Na základě tabulky č. 4 jsou stanoveny bonusy za jednu uzavřenou smlouvu s klientem. Operátor tedy sleduje nejdříve svůj zatajeno za hodinu – podle intervalů se zařadí do výkonnostní třídy pro daný den. Výkonnostní třída stanoví finanční bonus za každou uzavřenou smlouvu. Následně se vynásobí zákl. mzdová sazby s netto hodinami a připočte se součin počtu uzavřených smluv s bonusem za smlouvu. Částky bonusů se mohou lišit dle jednotlivých projektů.

Za každou Kč získaného bonusu se navíc operátorovi načítají body. Po dosažení určité hranice bodů se zvyšuje základní hodinová mzda, tak může dosahovat až 90 Kč/hod. (22)

Podle statistiky společnosti ABC se do výkonnostní třídy A dostane 10 – 15 % operátorů a dalších cca 60 % operátorů získá odměnu ze skupiny B a C. Průměrná mzda operátora se pohybuje v rozmezí 80 – 85 Kč/hod. (22)

Mzdové hodnocení je směřováno na úspěšnost hovorů. Operátor má díky denní mzdě motivaci pro každý pracovní den. Sbíráním bodů se postupně může zařadit do vyšších skupin základní mzdy, čímž je odměněn za dlouhodobou spolupráci.

3.5.4 Bonusy a soutěže

Společnost ABC nabízí několik bonusů pro své operátory. Některé z nich jsou určeny pouze pro určité projekty, jiné pro celé call centrum. Mezi hlavní bonusy a soutěže pro operátory patří:

▪ **Víkendový příplatek**

Za směny odpracované o víkendu náleží operátorovi 10 % příplatek základní hodinové mzdy.

▪ **Náborový příspěvek**

Tímto příspěvkem operátor získává určitou formou zpětně proplaceno školení. Nárok na náborový příspěvek má operátor po odpracování 2 měsíců (s podmínkou 40 hod/měsíc). Výše náborového příspěvku činí 800 Kč.

▪ **Odměna za doporučení kamaráda**

Operátor, který doporučí svému kamarádovi či známému práci ve společnosti ABC má nárok na odměnu 500 Kč. Tuto odměnu obdrží, jakmile doporučená osoba absolvuje vstupní test na pozici operátora. Navíc další bonus ve výši 1 000 Kč získá ještě sám “doporučený” po odpracování 60 hodin.

▪ **Soutěže**

Pro velké projekty vyhlašuje ABC jak individuální (cenami jsou např. LCD televizor, fotoaparát), tak i týmové soutěže (vítězný tým vyhraje poukázku na vlastní akci – bowling atd.).

Každý týden se navíc soutěží o hodnotné ceny, kterými jsou například flexipassy, poukázky do značkových prodej s oblečením, nebo volné lístky do kina (nejoblíbenější). Individuální soutěž má většinou 3 výherce za týden, větší soutěž trvá v rozmezí 2 – 4 týdnů.

▪ **Akce pro operátory**

Společnost ABC pořádá pravidelně akce pro operátory v brněnských klubech Mersey a 7.Nebe. Na tyto akce si mohou samotní operátoři přivést i své známé. Každý se může zúčastnit tomboly. Vyhlašování dlouhodobějších nebo větších soutěží probíhá ve většině případů právě na těchto akcích.

▪ **Docházkové prémie**

Určitým cílem je také, aby operátor odpracoval měsíčně co nejvíce hodin. Operátor, který věnuje této práci více než 65 hodin měsíčně, je odměněn navýšením základní mzdy o 10 Kč/hod.

- **Navýšení bonusu za smlouvu**

U velkých a časově omezených projektů se navyšují bonusy za uzavřenou smlouvu, operátoři jsou tak po finanční stránce více motivováni. Například v dubnu 2010 byly navýšeny výkonnostní odměny o 50 % (jednalo se o kampaň kombinující mobilní paušál s bankovním produktem).

- **Volný přístup na internet**

Operátoři mohou v době své přestávky využít počítačů s přístupem na internet, které jsou umístěny na půdě call centra.

- **Benefity pro operátory na hlavní pracovní poměr**

Pro operátory, kteří uzavřou hlavní pracovní poměr, má společnost ABC připravenou nabídku jazykových kurzů (angličtina, němčina). Dále jsou zaměstnancům poskytovány stravenky. (22)

3.5.5 Profesní růst

Zakládá se na dlouhodobější spolupráci a výsledcích operátora. Společnost ABC se snaží vychovávat zaměstnance, kteří budou mít v budoucnosti vyšší cíle. Pokud dosahuje operátor výborných výsledků, je možné přibližně po 6 měsících přestoupit z aktivního na pasivní telemarketing.

Pokud se vrátíme k obrázku č. 8 (Organizační struktura společnosti XY), mohli bychom doplnit ještě jeden mezičlánek mezi supervizora a operátory – tím jsou v ABCu vedoucí týmu operátorů. Jsou to zkušení operátoři, kteří supervizorům pomáhají se svěřeným týmem operátorů. Tato pozice je velmi dobrým předpokladem pro povýšení na supervizora.

3.6 Srovnání call center XY a ABC

Z hlediska kapacity počtu míst pro operátory je kapacita ve společnosti ABC přibližně čtyřikrát vyšší než ve společnosti XY. To naznačuje vyšší sílu ABCu, který tak může operátorům nabídnout možnost práce na širším spektru projektů. Výhodou tedy může

být možnost přearažení operátora na jiný projekt, v případě jeho neúspěšnosti na určitém projektu.

Stanovení mzdy operátora je v těchto call centrech zcela odlišné, avšak v obou případech je bonusová složka mzdy stanovena podle úspěšnosti hovorů operátora. Souhrnné porovnání obou společností v oblasti mezd by bylo velmi specifické. Záleží totiž vždy na konkrétním projektu a nastavení odměny za úspěch dle hodnoty bodů (XY), respektive bodového intervalu (ABC). V oblasti mezd je výhodou možnost sledování aktuální mzdy ve společnosti ABC.

Flexibilní pracovní dobu nabízí oba konkurenti, pro brigádníky je v tomto ohledu výhodnější společnost XY. Ta požaduje nižší počty měsíčně odpracovaných hodin, což může hrát roli u cílové skupiny studentů.

Obě call centra nabízejí svým zaměstnancům relativně širokou škálu motivačních prvků – od víkendových příplatků až po různé soutěže či akce pro operátory. Tyto prvky jsou podnětem pro vyšší úspěšnost operátorů.

Společnost ABC svým způsobem také odměňuje operátory za dlouhodobou spolupráci, to postupným zvyšováním základní mzdy. Nabídka profesního růstu a přechodná pozice vedoucího týmu operátorů jistě snižují riziko odchodu klíčových zaměstnanců.

Z hlediska motivace zaměstnanců jsou obě call centra na vysoké úrovni. Analýza konkurence však pomáhá nalézt odlišné stránky, které mohou znamenat rozhodující konkurenční výhody. Ty následně vedou k vyššímu počtu zájemců a získání kvalitních operátorů v konkrétním call centru, což je určitým impulzem pro snížení vysoké míry fluktuace.

3.7 Analýza SWOT

Pomocí SWOT analýzy vyvodíme nejprve silné a slabé stránky, které se zaměřují na interní prostředí podniku. Naproti tomu externí prostředí podniku, které nelze tak snadno ovlivnit či kontrolovat nám poodhalí příležitosti a hrozby. Základem SWOT analýza vychází z předchozí analýzy konkurence a dotazníkového šetření, je tedy směřována na cílovou skupinu – operátory aktivního telemarketingu.

Silné stránky:

- Mzdový systém zaměřený na výkon – jsou zde jednoznačné motivační složky mzdy, směřované k ovlivnění úspěšnosti hovorů.
- Velikost call centra – call centrum s druhým nejvyšším počtem míst pro operátory v Brně.
- Možnost flexibilní pracovní doby – hlavní výhoda pozice operátora, kvůli které zájemci žádají o tuto pozici. Dle analýzy konkurence navíc společnost XY požaduje u brigádníků nižší počet měsíčně odpracovaných hodin než největší konkurent.
- Stálí zadavatelé projektů – za dobu své působnosti si společnost dokázala vybudovat velmi dobré jméno u zadavatelů, kteří se tak stali „stálými“ smluvními partnery a zpravidla upřednostňují call centru XY před ostatními. Samotný operátor má tak příležitost pracovat na projektech významných, mezinárodně působících společnostech.
- Moderní technologie – především v oblasti infrastruktury informačních technologií je celé call centrum na nejvyšší úrovni.
- Management společnosti – ředitel společnosti XY dříve působil na pozici ředitele hlavního konkurenta - společnosti ABC. Vedoucí call centra a další vedoucí pracovníci mají více než devítileté zkušenosti v oblasti telemarketingu.

Slabé stránky:

- Odměna za dlouhodobou spolupráci – i v případě dlouhodobější spolupráce je operátor ohodnocen pomocí stejné tabulky mezd jako ostatní operátoři, to může způsobit odchod kvalitního operátora.
- Informovanost operátorů – z hlediska podmínek a novinek vztahujících se k výkonu práce operátora informují samotné operátory nástěnky umístěné v prostorech call centra a také supervizor. Nedostatkem je však informovanost operátorů o celkovém

dění ve společnosti. Další nevýhodou oproti konkurenci je nemožnost zjištění aktuální mzdy samotným operátorem.

- Komunikační problém – dotazníkové šetření nastínilo možné problémy v komunikaci mezi operátory a supervizory.
- Fluktuace zaměstnanců – je problémem většiny call center a zvyšuje náklady náborového procesu.
- Internetové stránky – internetové stránky by měly obsahovat co nejvíce informací pro zadavatele projektu a hlavně také pro zájemce o pozici. V současné době, kdy je převážná část nabídky pracovních pozic obsažena na internetu, vytváří internetové stránky každé společnosti důležitý reprezentativní prvek.
- Efektivita soutěží – i přes četnost soutěží, si operátoři dle dotazníkového šetření přejí, aby soutěže probíhaly opravdu každý den. V případě velké soutěže (letní nebo zimní) je konečný výherce stanoven losem, což při výkonu práce může snižovat míru motivace tímto prvkem.
- Spokojenost operátorů s celkovou motivací – dotazníkové šetření naznačilo, že velká část operátorů nepocituje motivační efekt.

Příležitosti:

- Vyhledání nových zadavatelů projektů – nové obchodní vztahy mohou být impulzem pro rozšíření call centra a získání dalších stabilních projektů.
- Reference společnosti – kladné reference od současných, ale i bývalých zaměstnanců mohou zvýšit zájem o pozici operátora společnosti XY na trhu práce.
- Získání konkurenčních výhod – do budoucna to může být například rozšíření kapacity call centra nebo vylepšení motivačního programu.
- Důchodová reforma – důchodová reforma může způsobit „boom“ v oblasti finančních a pojišťovacích produktů a služeb, což by pravděpodobně zvýšilo i poptávku po službách outsourcingu. Mohla by být velkou příležitostí k získání nových obchodních partnerů.

Hrozby:

- Celosvětová finanční krize – může působit jak na klienty zadavatelů (neuzavřou pojistku v době finanční krize) a stejně tak i na zadavatele samotné (nedají do oběhu projekt).
- Odchod klíčových operátorů – úspěšní operátoři, kteří již pracují ve společnosti XY déle se neseťkají s dostatečným oceněním a mohou brát tuto pozici jako „přestupní stupeň“.
- Neúměrně stanovená hodnota bodů – v případě chybného stanovení této hodnoty by mohla společnost přicházet o zisk (vyšší hodnota), nebo naopak ztrácet operátory kvůli nízké mzdě (příliš nízká hodnota).
- Ztráta stabilních projektů – každý ze zadavatelů neustále sleduje úspěšnost jednotlivých projektů. Tyto projekty musí být ziskové pro obě strany, jinak se obecně předpokládá jejich ukončení.
- Konkurence – vstup nových konkurentů na trh telemarketingu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V analytické části byly pomocí dotazníkového šetření zjištěny názory aktivních i neaktivních operátorů na motivační program. Zároveň byla společnost XY srovnána s největším konkurentem v Brně. Z těchto poznatků lze vyvozovat závěry pro návrhy na zdokonalení motivačního programu.

4.1 Implementace kafetéria systému

Kafetéria systém patří mezi nejmodernější a nejefektivnější způsob odměňování zaměstnanců. Základem možnosti zavedení kafetéria systému je myšlenka, že co motivuje operátora A, nemusí motivovat operátora B. Operátor tedy na základě výhry v soutěži nebo splnění podmínek jiného prvku motivačního programu získá určitý počet kreditů, které následně může směnit za nabízené benefity.

Při volbě kafetéria systému je důležitým prvkem také stanovení počtu kreditů na jednotlivé prvky motivačního programu. Kredity, které rozdělíme operátorům, přímo ovlivňují výši nákladů. Prakticky jsou dvě varianty – kredity budou přímo úměrné nákladům (tj. 1 kredit = 1 Kč) nebo budou stanoveny odlišně (tj. 1 kredit = 0,50 Kč).

Proč zvolit kafetéria systém:

- finanční úspora,
- snížení fluktuace zaměstnanců,
- růst produktivity práce,
- motivace a zvýšení spokojenosti pracovníků,
- budování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince (work-life balance),
- získání loajálnějších pracovníků,
- odlišení firmy od konkurence na trhu práce,
- budování image firmy a firemní kultury,
- zvýšení smysluplnosti práce díky viditelné odměně, pozitivní vliv na zdraví zaměstnanců.

Navíc kafetéria systém přináší řadu výhod nejen pro operátory, ale i pro společnost samotnou.

Výhody kafetéria systému z hlediska zaměstnavatele a zaměstnance:

- uspokojení konkrétní potřeby zaměstnance,
- systém může být dotvářen dle požadavků zaměstnanců,
- široká škála benefitů,
- zaměstnanec si může benefit vybrat okamžitě, nebo později,
- střádáním kreditů si zaměstnanec může později vybrat odměnu vyšší hodnoty.

Od kafetéria systému se bude odvíjet několik dalších navrhovaných řešení. Některé budou přizpůsobeny zcela jen pro přidělování kreditů, jiné naopak můžeme „oživit“ kombinací kreditů a finanční odměny. Ke kafetérii můžeme dojít dvěma způsoby. První možností je vytvoření vlastního kafetéria systému, méně administrativně náročná je druhá možnost – kafetéria prostřednictvím outsourcingu.

Samotný kafetéria systém nemusí být následně směřován pouze pro odměňování operátorů. Naopak by bylo výhodné využít i u supervizorů a dalších zaměstnanců společnosti XY. Supervizoři mohou mít například stanoveny určité hranice kreditů, které získají dle úspěšnosti svého týmu operátorů.

4.1.1 Vytvoření vlastního kafetéria systému

V tomto případě vytvoříme vlastní systém benefitů. Je tedy potřebné navrhnout vlastní „portfolio“ benefitů, které budeme operátorům nabízet. To souvisí s vyšší administrativní náročností.

Úkony související s vlastním kafetéria systémem:

- vytvoření katalogu nabízených benefitů,
- ocenění jednotlivých odměn hodnotou kreditů,
- vedení agendy kreditů jednotlivých zaměstnanců,
- objednávání a předávání benefitů pracovníkům.

Mezi podmínky kafetéria systému zařadíme možnost výběru benefitů operátory pouze v prvním týdnu každého kalendářního měsíce, což by alespoň částečně snížilo administrativní náročnost.

Tato varianta musí projít určitým vývojem, než si na ni zaměstnanci zvyknou a bude jim naprosto přizpůsobena (rozšířen katalog). Postupem času také předpokládat modernizaci prostřednictvím implementace kafetéria systému přímo do firemního softwaru XY. Po přihlášení do systému by operátor mohl sledovat stav svých kreditů a učinit objednávku vybraného benefitu.

4.1.2 Realizace prostřednictvím outsourcingu

V této variantě postačí kontaktovat jednu z mnoha společností, které se specializují na outsourcing kafetéria systému. Jednoznačnou výhodou je nenáročnost kafetéria systému a využití know-how ze strany dodavatele služby.

Prostřednictvím e-mailu byly kontaktovány 3 společnosti poskytující personální poradenství včetně kafetéria systému – Absolut-in, Cafeteria Systems a Štainer Consulting. Z hlediska přístupu k zákazníkovi, nabídce benefitů, cenové dostupnosti a přímého jednání doporučujeme Cafeteria Systems, která jako jediná odpověděla na poptávku po zavedení kafetéria systému.

Po uzavření smlouvy se společností Cafeteria Systems mají zaměstnanci odběratele služby přístup k benefitům přes internetovou aplikaci. Cafeteria Systems nabízí předběžně základní nabídku benefitů, v praxi je však standardním postupem rozšíření této nabídky dle požadavků konkrétního zaměstnavatele. Po dohodě se také určí jaké typy benefitů se budou zaměstnancům poskytovat a do jaké hodnoty budou zaměstnancům k dispozici.

Základní nabídka benefitů (dle odvětví) od společnosti Cafeteria Systems:

- adrenalin a zážitky,
- bydlení,
- doprava,
- dovolená,
- finanční služby,

- kultura,
- lékařská péče,
- pro děti,
- relaxace a péče o tělo,
- sport,
- ubytování,
- vzdělávání a trénink,
- zboží - oděvy na míru, kosmetika a parfémy, léky, vakcíny, luxusní dárkové zboží, vitamíny, alkohol, šperky, hodinky, sportovní vybavení.

Na vedení systému se podílejí smluvní partneři společnosti Cafeteria Systems, jako dodavatelé benefitů. Přístup k účtům zaměstnanců a datům pro personalisty a účetní je zajištěn on-line 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Implementace je zpravidla záležitostí několika dnů, systém je možné aplikovat prakticky kdekoliv – postačí přístup k internetu.

K zavedení kafetéria systému pak postačí pouze objednání základního balíčku, který již na počátku přináší odběrateli několik služeb zdarma (tabulka č. 5).

Tabulka 5 - Základní balíček služeb od Cafeteria Systems (21)

Základní balíček - služby	Cena
Implementace systému, vytvoření zaměstnaneckých účtů	Zdarma
Periodické přidělování benefit bodů na zaměstnanecké účty	Zdarma
Zaškolení kontaktní osoby na straně klienta (max. 2 hodiny)	Zdarma
Základní analýzy - preference benefitů, spokojenost se službou	Zdarma
On-line přístup personalisty k datům o odběru benefitů, exporty dat	Zdarma
Help-desk (kontakt e-mailem)	Zdarma

Pokud tedy nemáme nadstandardní požadavky na funkčnost systému, obdržíme kafetérii bez poplatků za provoz a správu on-line systému a hradíme tak pouze cenu za benefity, které zaměstnanci průběžně čerpají. Z nadstandardních služeb můžeme využít například poradenství v oblasti HR, koučování, help-line či facing (tj. přizpůsobení grafiky korporátnímu rozhraní klienta).

4.2 Zavedení každodenních soutěží

Z dotazníkového šetření vyplynulo mimo jiné i přání operátorů o zavedení denních soutěží. Denní soutěže jsou dobrým předpokladem pro zvýšení míry spokojenosti s celkovou motivací.

Pravidla a podmínky denní soutěže:

- Účastní se každý operátor aktivního telemarketingu bez ohledu na délku směny.
- Ceny se rozdělují na základě nejvyššího hodinového počtu bodů.
- Soutěž probíhá každý pracovní den a v sobotu.
- Vyhlášení budou tři nejlepší operátoři mezi brigádníky a dva nejlepší operátoři mezi HPP. Na víkendové směně bude pouze jeden vítěz.
- Zveřejnění denních vítězů za dva týdny zpětně na vybraném místě call centra.

Důležitým prvkem denních soutěží je to, jak bude operátor v konečném důsledku za výhru odměněn. Nabízí se více variant – využití vlastního či outsourcovaného kafetéria systému nebo třeba vyhledání strategického partnera pro navázání vzájemné spolupráce v oblasti marketingu. Operátoři nebudou denně soutěžit o finanční odměny, které budou moci získat pomocí dalších navržených změn.

4.2.1 Kafetéria systém

Smyslem kafetéria systému oproti dosavadním denním soutěžím je, aby si operátor aktivního telemarketingu mohl postupně „spořit“ kredity za vítězství v soutěžích. V konečném důsledku tedy získá místo deseti „malých“ cen, jednou „velkou“ a hodnotnější, kterou si vybere podle svých představ z nabídky systému.

Tabulka 6 - Kredity kafetéria systému pro denní soutěž (vl. zpracování)

Umístění		Typ úvazku	Počet kreditů
pracovní dny	1. místo	Brigádníci	150
	2. místo		100
	3. místo		50
	1. místo	HPP	100
	2. místo		50
soboty	1. místo	-	100

Předběžný návrh počtu kreditů pro vítěze denních soutěží je uveden v tabulce č. 6. Nižší hodnota kreditů pro operátory na hlavní pracovní poměr je určena z toho důvodu, že se budou účastnit každý den a také není jejich počet v call centru XY příliš vysoký. Při zvýšení počtu pracovníků na HPP připadá samozřejmě v úvahu také navýšení kreditů pro vítěze, respektive ocenění více umístěných. Na sobotní směně získá kredity pouze vítěz, při zvýšené účasti na sobotních směnách můžeme zvažovat také ocenění dalších míst. O víkendech nerozlišujeme pracovníky dle typu úvazku, poněvadž víkendové směny nejsou povinné.

Při kafetéria systému by také bylo možné u brigádníků pozměnit podmínku 3 denních vítězů a oceňovat operátory na jednotlivých směnách. Počet kreditů pro vítěze různých směn v průběhu dne můžeme poté stanovit odlišně.

Vítěze denní soutěže určí supervizor dle příslušné kontingenční tabulky, ve které se evidují body za hodinu. Jména oceněných operátorů budou předány personálnímu oddělení, kde proběhne přiřazení kreditů do kafetérie.

4.2.2 Vyhledání strategického partnera

V úvahu připadá také vyhledání strategického partnera, který bude částečně „sponzorovat“ ceny pro vítěze denních soutěží. Navázání spolupráce by bylo výhodné pro partnera především z marketingového hlediska. Prostřednictvím call centra může oslovit ročně několik stovek potenciálních zákazníků (převážně nižších věkových skupin). Tato kooperace by tedy spočívala v poskytnutí protislužeb v oblasti marketingu od společnosti XY výměnou za odběr poukázek partnera se slevou nebo zdarma (podle dohodnutých podmínek).

Protislužby, které může společnost XY nabídnout:

- Zviditelnění partnera při prezentaci na výběrových řízeních a dnech otevřených dveří.
- Vystavení reklamy, měsíčního programu či nabídky partnera v prostorech call centra.
- Rozdávání letáků partnera při letákových akcích společnosti, případně přímé uvedení na plakátech, které se vystavují např. na kolejích a v menzách vysokých a středních škol.

Typickým příkladem pro spolupráci mohou být kina, restaurace, divadla či fitness centra. Odměňování vítězů soutěží formou poukázek od partnerů by posléze mohlo probíhat jen v obdobích, kdy potřebuje „spřátelená“ společnost získat další zákazníky (sezónní záležitosti).

Je samozřejmě také možná kombinace denních soutěží o kredity do kafetéria systému a o hodnotné ceny. Především u pracovníků na hlavní pracovní poměr by bylo vzhledem k jejich počtu vhodné využití této varianty.

4.3 Ocenění nejlepších operátorů

V rámci mzdového odměňovacího systému jsou nejlepší operátoři ohodnoceni lépe než ostatní zpravidla pouze po finanční stránce. Návrhem je tedy určité vyzdvižení nejlepších operátorů dle úspěšnosti hovorů, což sníží riziko jejich odchodu ke konkurenci či do jiného zaměstnání.

4.3.1 Vyhlášení operátora měsíce

Nejlepší operátor aktuálního měsíce získá finanční bonus ve výši 500 Kč. Podmínkou pro získání bonusu je odpracování alespoň 25 hodin v příslušném měsíci. Vyhlášen bude jak nejlepší operátor mezi HPP, tak i mezi brigádníky. Tato finanční odměna může být rovněž prezentována jako zvýšení hodinové mzdy nejlepšího operátora měsíce.

Prvních pět nejlepších operátorů navíc bude sbírat body do „tabulky“ pro stanovení operátora roku.

4.3.2 Vyhlášení operátora „roku“

Dle pořadí v jednotlivých měsících se určí nejlepší operátoři roku u operátorů na HPP a za každé pololetí se vyhlásí rovněž nejlepší brigádníci. Body do pořadí se budou sbírat vždy dle měsíčního umístění podle úspěšnosti hovorů. Nejlepší operátor tak získá 25 bodů, operátor na druhém místě obdrží 20 bodů, 3. – 5. místo 15 bodů a operátoři na 6. – 10. místě si připsí 10 bodů.

Na konci pololetí budou vyhlášeni nejlepší operátoři mezi brigádníky a na konci kalendářního roku přijde řada i na stálé zaměstnance (HPP). Odměny jednotlivých umístění stanovuje tabulka č. 7.

Tabulka 7 - Finanční odměny pro operátora "roku" (vlastní zpracování)

Typ prac. úvazku	Pořadí	Odměna v Kč
Brigádník	1. místo	2500
	2. místo	1500
	3. místo	750
HPP	1. místo	5000
	2. místo	3000
	3. místo	2000

Vyhlášení této soutěže by probíhalo vždy na párty pro operátory a příslušný operátor by za své výkony byl oceněn také diplomem. Odměnou nemusí být uvedená výše finančních hodnot, ale mohou se dopředu stanovit také věcné ceny.

4.3.3 Pozměnění Velké soutěže

Problém Velké letní nebo zimní soutěže může být v motivačním účinku. Soutěž je dlouhodobější, a tak si operátor při výkonu práce tolik neuvědomí, že právě soutěží o hodnotné ceny. Zvažujeme tedy snížení nákladů této soutěže na 20 000 Kč. Hlavní cenou bychom ponechali zájezd dle vlastního výběru, ale snížíme hodnotu poukazu na 10 000 Kč, další ceny jako televizor či fotoaparát bychom pořídili aktuálně podle finančních možností. V této soutěži by však zůstalo alespoň 10 cen, ale druhou polovinu (5. – 10. místo) v novém návrhu tvoří především balíčky reklamních předmětů společnosti XY.

S ohledem na předchozí návrhy změn tedy raději upřednostníme ocenění nejlepších operátorů před soutěží, jejíž vítěz se v konečném důsledku zakládá na náhodném losu. Pro získání losu sice musí operátor odpracovat určitý počet hodin, ale je málo pravděpodobné, že si bude operátor plánovat své směny právě kvůli sbírání losů do Velké soutěže.

4.4 Změna podmínek náborového příspěvku

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že přibližně 20 % operátorů pracuje ve společnosti XY déle než 3 měsíce. Náborový příspěvek v hodnotě 1000 Kč za prvních odpracovaných 50 hodin však obdrží cca 30 % operátorů.

Z tohoto důvodu by bylo dobré rozdělit nástupní bonus na 2 částky – prvních 500 Kč operátor získá dle stávajících podmínek a dalších 500 Kč mu bude vyplaceno, jakmile doba spolupráce dosáhne 3 měsíců. Alespoň částečně pak dojde ke snížení mzdových nákladů u těch operátorů, kteří skončí v rozmezí 50 odpracovaných hodin a třemi měsíci spolupráce. Naopak u některých může tento návrh vést k překlenutí „kritického bodu“ doby spolupráce – tří měsíců. Uvažujeme tedy nad snížením nákladů náborového příspěvku a v případě snížení fluktuace rovněž nákladů náborového procesu.

4.5 Ocenění dlouhodobé spolupráce

Pomocí této formy odměn lze předpokládat vytvoření skupiny kvalitních operátorů, kteří budou „hnacím motorem“ úspěšnosti celého call centra. Někteří zkušenější operátoři si v otevřené otázce dotazníků stěžovali, že svým výkonem zvedají výkonnost celého týmu, ale podléhají stejným pravidlům odměňování jako ostatní. Právě ocenění za dlouhodobou spolupráci spolu s každodenní soutěží může být „vodítkem“ k jejich vyšší spokojenosti, zlepšení jejich osobního vztahu ke společnosti a hlavně předpokladem pro snížení rizika odchodu těchto klíčových operátorů.

4.5.1 Jednorázové odměny

Odměnění dlouhodobější spolupráce jednorázovou odměnou může být provedeno několika formami. Základní je pro jednotlivé bonusy i stanovení, zda bude operátor oceněn finančním bonusem či ziskem kreditů do kafetéria systému.

„Kvalifikační bonus“

Vztahuje se na studenty vysokých škol, kteří pracují v call centru XY více než půl roku. Supervizor v rámci tohoto prvku motivačního programu umožní operátorovi přerušení výkonu práce na 1 – 2 týdny z důvodu zkouškového období daného operátora.

V podstatě se jedná o odměnu za zkouškové období pro studenty. Pokud bude student po přerušení kvůli zkouškovému období pracovat na pozici operátora alespoň 3 měsíce, nebo odpracuje minimálně 100 hodin, náleží mu tzv. kvalifikační bonus ve výši 500 Kč.

Zažádání o tento bonus ponecháme na iniciativě operátora, který předloží supervizorovi vytištěný a potvrzený index. Supervizor vše potvrdí a předá na personální oddělení k proplacení odměny.

Věrnostní odměna

Upřednostnění dlouhodobé spolupráce je jedním z prvků vedoucích ke snížení fluktuace. Proto je jedním z návrhů ocenění operátorů aktivního telemarketingu za stálou spoluprací, a to následujícím způsobem:

- Brigádník, obdrží za každý započatý rok spolupráce 1000 kreditů.
- Operátor na HPP získá za každý započatý rok a půl spolupráce 1500 kreditů.

Bonus Narozeniny

Společnost ocení operátora, který je zde zaměstnán minimálně půl roku. K oslavě svých narozenin obdrží bonus 300 kreditů do kafetéria systému a bude tak mít možnost si zvolit dárek k narozeninám podle svých potřeb z nabídky benefitů kafetérie.

4.5.2 Gold Class operátoři

Do skupiny operátorů „Gold Class“ se zařadí vždy 5 nejlepších operátorů za poslední měsíc a pro měsíc následující jim bude navýšena základní hodinová mzda o 10 Kč/hod. Nejlepší operátoři se určí dle počtu bodů za hodinu. Lze očekávat snahu operátorů se dostat mezi nejlepší, a proto je nutné zveřejňovat pořadí nejlepších operátorů za celé call centrum na předem stanoveném místě. Podmínkou pro dosažení této skupiny operátorem je minimální doba předchozí spolupráce alespoň půl roku.

4.6 Oživení akce OZO

Akce OZO je kvalitním zdrojem pro příchod nových operátorů především z hlediska úspěšnosti takto doporučených uchazečů. Zároveň tato akce zvyšuje zájem samotných operátorů referovat svým známým o pozici operátora aktivního telemarketingu.

V současné době náleží operátorovi za doporučeného kamaráda po splnění podmínek této akce finanční odměna 500 Kč. Navrhujeme tedy zvýšení této odměny, avšak formou získání kreditů do kafetéria systému.

Nové podmínky akce OZO:

- Operátor získá 500 Kč + 100 kreditů za doporučeného kamaráda (podmínkou je odpracování 20 hod.).
- Doporučený uchazeč získá 100 kreditů do kafetéria systému po odpracování 20 hod.

Tato změna povede k určitému oživení této akce už při prezentaci nových podmínek. Přístup k bonusu navíc získá jak operátor, tak i jím doporučený uchazeč. Kredity do kafetéria systému navíc mohou pozvednout úspěšnost operátora, který se jich bude snažit získat více pro výběr hodnotnější ceny.

4.7 Změna víkendového příplatku

Současný víkendový příplatek se zakládá na desetiprocentním navýšení základní mzdy operátora na víkendové směně. Změna víkendového příplatku by spočívala v procentním navýšení počtu bodů (o 10 nebo 20 procent) za uzavřenou smlouvu a zrušení procentního navýšení základní mzdy.

Podle odměňovacího systému by tak měl operátor možnost dosáhnout díky absolvování víkendových směn vyšších výkonnostních tříd a zároveň si určit vyšší výkonnostní odměnu za jeden zatajeno. Dá se předpokládat, že tato změna povede k omezení problému naplnění sobotních směn.

4.8 Zavedení kreditních odměn pro nováčky

Bonus, týkající se pouze operátorů na pozici Operátor Trainee – tj. nováčků. Zde je stanovena pouze fixní mzda 70 Kč/hod. a operátor tak nepociťuje motivační efekt. Řešením tohoto problému by mohlo být odměnění operátorů, kteří dosáhnou požadovaných intervalů hodinových bodů (tabulka č. 8). Splněním příslušného intervalu obdrží operátor kredity do kafetéria systému za každou (takto úspěšnou) směnu.

Tabulka 8 – Kreditní odměny pro nováčky (vlastní zpracování)

Hodinový vážený úspěch za směnu		Obdržené kredity za směnu
od	do	
0,50	0,90	15
0,91	1,50	25
1,51	+	35

Tento návrh úzce souvisí se změnou podmínek náborového příspěvku. Na pozici operátora je často prezentována nástupní mzda 90 Kč/hod. (tedy 70 Kč fixní mzda a 20 Kč tvoří přepočtená mzda z náborového příspěvku). Mzda nováčka by tedy mohla dosahovat po přepočtech náborového příspěvku a kreditů na Kč až 125 Kč/hod.

4.9 Externí školení pro supervizory

V dotazníkovém šetření operátoři upozornili také na problém v komunikaci se svými supervizory. Z tohoto důvodu doporučujeme naplánování školení pro supervizory v oblasti konfliktů a efektivní komunikace. Na školení se supervizor může ještě více zdokonalit a předejít tak odchodu některých operátorů do budoucna.

4.10 Rozšíření informovanosti

Více než polovina operátorů projevila zájem kromě projektových i o jiné informace ohledně společnosti XY. Zvýšení informovanosti je základním stavebním kamenem pro zlepšení vztahu nejen s operátory, ale i širokým okolím.

4.10.1 Firemní bulletin

Jednou z forem jak s operátory komunikovat je firemní bulletin. Při implementaci kafetéria systému by byl jedním z nejefektivnějších prostředků, jak operátorům všechny výhody podrobně vysvětlit. Dále lze sdělovat novinky, které se týkají call centra samotného, upozornit operátory na blížící se párty či aktuálně probíhající soutěže. Bulletin by obsahoval také jména vítězů jednotlivých soutěží (operátor měsíce, roku). Prostřednictvím firemního časopisu můžeme také postupně představit operátorům ostatní zaměstnance call centra, se kterými až tak často do styku nepřicházejí (IT,

Recruitment team, vyšší management). Bulletin bude vydáván pravidelně na začátku každého čtvrtletí.

4.10.2 Internetové stránky

V současnosti jsou internetové stránky s doménou www.XY.cz zaměřeny na informace pouze pro zadavatele projektů. Doporučením je uveřejnění částí věnovaných zájemcům o práci operátora a také operátorům. Nejlepší variantou je tedy rozdělení stránek na část pro zaměstnavatele a část pro operátory (resp. uchazeče).

Uchazeči by si mohli na internetových stránkách z fotografií prohlédnout interiér call centra, případně odeslat dotaz přímo Recruitment teamu. Pro lepší orientaci operátorů by zde byly vystaveny fotografie supervizorů. Konkurenční výhodou by se mohla stát on-line rezervace směn, která by probíhala přes zadání osobního zaměstnaneckého čísla a potvrzení heslem.

Vzhledem k tomu, že v call centru se pohybují převážně studenti, je jednou z možností nabídnout tvorbu internetových stránek právě zaměstnancům. Vyhlášením interního výběrového řízení by vzniklo několik návrhů, ze kterých by si posléze mohla společnost vybrat ten nejvhodnější. Celá tvorba by následně probíhala s konzultací IT oddělení tak, aby stránky podléhaly co nejvyššímu zabezpečení.

4.11 Náklady a přínosy navrhovaných řešení

V tabulce č. 9 jsou uvedeny částky nákladů jednotlivých navrhovaných řešení. V případě denních soutěží je započítáno maximální čerpání kreditů operátory s údaji o počtu pracovních dnů (253) a sobot (51) pro kalendářní rok 2011. Náklady jsou stanovené pro první rok po aplikaci návrhů, postupem času se předpokládá udržení více stabilních operátorů, a tak budou náklady u některých navrhovaných změn postupně růst.

Tabulka 9 – Roční náklady navrhovaných řešení (vlastní zpracování)

Prvek motivačního programu	Výpočet nákladů	Náklady za rok (v Kč)
Denní soutěže (kafetéria systém)	$(550 \cdot 253) + (100 \cdot 51)$	118 950
Operátor měsíce	$12 \cdot 500 \cdot 2$	12 000
Operátor "roku"	$(2 \cdot 4750) + 10000$	19 500
Kvalifikační bonus	kvalifikovaný odhad	10 000
Věrnostní odměna	kvalifikovaný odhad	15 000
Bonus narozeniny	kvalifikovaný odhad	10 000
Oživení akce OZO	kvalifikovaný odhad	10 000
Gold Class	$(10 \cdot 5 \cdot 30) \cdot 12$	18 000
Vikendový příplatek	kvalifikovaný odhad	12 000
Kreditní odměna pro nováčky	kvalifikovaný odhad	10 000
Externí školení pro supervizory	dle ceníku dodavatele	40 000
Firemní bulletin	dle počtu ks	10 000
Internetové stránky	dle smlouvy	20 000
Celkem		305 450

V roce 2009 byl průměrný počet zaměstnanců 267. Po odečtení zaměstnanců vyššího a středního managementu zjišťujeme, že se v call centru pohybuje přibližně 250 operátorů ročně. Můžeme tedy přepočítat roční náklady navrhovaných řešení na jednoho operátora, které činí 1221,80 Kč a měsíčně tedy společnost do jednoho operátora investuje navíc 101,82 Kč.

Musíme také podotknout, že celkové náklady motivačního programu se sníží navrženým omezením rozpočtu Velké soutěže a rovněž pozměněním pravidel náborového příspěvku.

Souhrn přínosů navrhovaných řešení:

- zvýšení pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců,
- snížení fluktuace na pozici operátora,
- optimalizace nákladů náborového procesu,
- zvýšení úspěšnosti hovorů (a spokojenosti klientů),
- pozitivní reference na trhu práce i u zadavatelů projektů,
- dlouhodobější spolupráce a vyšší pracovní vytíženost jednotlivých operátorů,
- zlepšení atmosféry na pracovišti.

Dalo by se říci, že v oblasti telemarketingu souvisí „všechno se vším“. Pokud budou mít navrhované řešení pozitivní vliv na snížení fluktuace zaměstnanců, bude to mít za následek vyšší zisk nejen celé společnosti, ale i jednotlivých operátorů (ve formě mezd).

Je třeba dbát na to, aby si společnost udržela kvalitní zaměstnance a zvýšila jejich spokojenost s prací. V oblasti jednotlivých prvků motivačního programu je zapotřebí rozvrhnout, kdo ze supervizorů bude zodpovídat za přidělování příslušných odměn a kreditů do kafetéria systému. Vzhledem k tomu, že ve společnosti fungují sdílené dokumenty, které jsou přístupné po síti, jeví se jako nejvhodnější varianta zavedení tabulky aktivních zaměstnanců (v MS Excel). Do této tabulky budou následně supervizoři vyplňovat příslušná pole kreditních i finančních odměn operátorů a vše bude sloužit jako report odměn pro personální oddělení a aktuální souhrn nákladů prvků motivačního programu.

ZÁVĚR

Cílem práce byl návrh takového motivačního programu, který povede ke snížení fluktuace operátorů call centra XY. Nižší míra fluktuace je předpokladem pro stálé, spokojené a hlavně úspěšné zaměstnance. Celková vyšší úroveň call centra z hlediska úspěšnosti hovorů může do budoucna zajistit nové zadavatele projektů.

První část vykládá teoretické poznatky z oblasti motivace, motivačních teorií a motivačního programu. Kapitola motivačních programů obsahuje část věnovanou kafetéria systému – jednomu z moderních prvků v oblasti motivace, který je následně prakticky využit i v navržených řešeních.

V analytické části je představena společnost XY a dle jednotlivých prvků rozebrán její motivační program. Prostřednictvím dotazníkového šetření byla analyzována spokojenost, přání a potřeby u dvou skupin zaměstnanců – aktivních a neaktivních operátorů. Aktivní operátoři jsou ti, kteří byli v době dotazování aktuálně zaměstnáni na této pozici. Z hlediska snížení fluktuace je však důležitá skupina neaktivních operátorů, tedy těch, kteří již pracovní poměr ukončili. Výsledky dotazování u skupiny bývalých zaměstnanců mohou být považovány za určitou formu zpětné vazby která napoví, jak předejít „zbytečným“ odchodům operátorů.

Za účelem zkvalitnění analytické části bylo navštíveno výběrové řízení a den otevřených dveří u nejsilnějšího konkurenta v Brně – společnosti ABC. Ze získaných informací následně vychází podrobná analýza prvků motivačního programu konkurenta a srovnání obou call center z hlediska pracovních podmínek pro operátory aktivního telemarketingu.

Výstupem všech provedených analýz je analýza SWOT. Na současný stav a problémy tedy poukazují silné a slabé stránky, příležitosti či hrozby jsou rozbořem možného budoucího stavu. Cílem společnosti by mělo být maximalizovat uvedené silné stránky a využít příležitostí a zároveň eliminovat vymezené slabé stránky a hrozby, z tohoto cíle také vychází vlastní návrhy řešení.

Návrhová část obsahuje několik nových řešení, které „obohatí“ motivační program a zároveň změny některých současných prvků motivačního programu. Tyto změny a nová

řešení mohou a nemusí být zavedeny. Je zcela na uvážení vyššího managementu společnosti, zda se rozhodne některé z těchto prvků aplikovat. Pokud se pomocí těchto prvků zvýší celková spokojenost a motivace pracovníků, povede to k efektivnějšímu využití jejich schopností.

Jedním z návrhů je implementace kafetéria systému, což by se v oblasti telemarketingu mohlo stát v případě správného nastavení kreditových odměn velkou konkurenční výhodou. Jsou uvedeny dvě varianty možného řešení kafetérie – outsourcing či vlastní vypracování systému. V případě outsourcingu byly kontaktovány 3 společnosti, které se specializují v poskytování kafetérie, z nichž byla následně jedna doporučena. Kafetéria systém je pak „základem“ pro určení odměn v některých dalších návrzích a změnách.

Zavedení každodenních soutěží a ocenění dlouhodobé spolupráce jsou důležitými prvky pro posílení motivace a navázání dlouhodobé spolupráce s operátory. V každém z těchto návrhů je navíc uvedeno několik možností, jak operátorovi benefit poskytnout.

Ocenění nejlepších operátorů je pozměněno úsporou nákladů z dosavadní Velké soutěže na bonusy pro operátory roku a měsíce. Rozdíl v pravidlech stanovení cen (resp. odměn) pro vítěze, které bude touto formou zavedeno je směřováno více na výkon operátora. Kreditní odměny pro nováčky mohou působit (alespoň krátkodobě) jako nový impulz na trhu práce a přivést tak do společnosti nové kvalitní operátory – to vše formou prezentace vyšší základní odměny.

Navržené zvýšení informovanosti operátorů a také externí školení pro supervizory jsou dobrým předpokladem pro celkové zlepšení pracovní atmosféry.

Závěrem lze dodat, že navržené změny motivačního programu jsou založeny na přání a požadavcích samotných zaměstnanců, lze tedy očekávat pozitivní ovlivnění jejich motivace a snížení fluktuace. Vše může společnost aplikovat za relativně nízkých měsíčních nákladů na jednoho operátora.

POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE

Monografie

- (1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (2) BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- (3) FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- (4) HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- (5) KASPER, H. a MAYRHOFER, W. *Personální management: Řízení – Organizace*. Praha : Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- (6) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (8) NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- (9) SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha : Grada Publishing, 2007. 224 s. ISBN 978-80-247-1536-0.
- (10) STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

Internetové zdroje

- (11) DOLEČEK, M. *Obchodní právo: outsourcing*. [online]. www.businessinfo.cz, 31.7.2009. [citováno 20.3.2010]. Dostupný na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/obchodni-pravo-opu/1000818/46131/>>.

- (12) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců*. [online]. www.hrportal.cz, 19.7.2004. [citováno 12.3.2010]. Dostupný na WWW: <<http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/>>.
- (13) KUREL, V. *Cafeteria zvyšuje motivaci*. [online] www.kariera.ihned.cz, 22.6.2005. [citováno 12.3.2010]. Dostupný na WWW: <http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>.
- (14) NOVOTNÝ, J. *Kafetéria – další motivace zaměstnanců*. [online] www.pomocpodnikateli.cz, 5.6.2009 [citováno 12.3.2010]. Dostupný na WWW: <<http://www.pomocpodnikateli.cz/kafeteria-dalsi-motivace-zamestnancu>>.
- (15) *Aktivní telemarketing*. [online] www.europecalling.cz, 2009. [citováno 15.2.2009]. Dostupný na WWW: <http://www.europecalling.cz/aktivni_telemarketing.php>.
- (16) *Motivační programy*. [online] www.podnikatel.cz, 2009. [citováno 11.12.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/firma/zamestnanci/motivacni-programy/>>.
- (17) *Pasivní telemarketing*. [online] www.europecalling.cz, 2009. [citováno 15.2.2009]. Dostupný na WWW: <http://www.europecalling.cz/pasivni_telemarketing.php>.
- (18) *Schéma činností uskutečňovaných v aktivním telemarketingu*. [online] www.europecalling.cz, 2009. [citováno 15.2.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.telemarketing-prague.cz/img/outbond.gif>>.
- (19) *Výpis z obchodního rejstříku: XY, a. s.* [online] www.justice.cz, 2010. [citováno 15.5.2010]. Dostupný na WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=700016371&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=7ed523282b9e34ad976bca57f41f7369&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4754&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=21.05.2010>>.

Ostatní zdroje

- (20) Interní materiály společnosti (firemní software XY).
- (21) Obchodní nabídka od společnosti Cafeteria Systems.
- (22) Účast na výběrovém řízení společnosti ABC – březen 2010.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Náklady náborového procesu (na jednoho přijatého operátora)	40
Tabulka 2 - Výkonnostní třídy operátorů	44
Tabulka 3 - Intervaly pro stanovení výkonnostních odměn	45
Tabulka 4 - Výkonnostní odměny ABC, s. r. o.	69
Tabulka 5 - Základní balíček služeb od Cafeteria Systems	79
Tabulka 6 - Kredity kafetéria systému pro denní soutěž	80
Tabulka 7 - Finanční odměny pro operátora "roku"	83
Tabulka 8 – Kreditní odměny pro nováčky	87
Tabulka 9 – Roční náklady navrhovaných řešení.....	89

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Proces motivace - koloběh	18
Obrázek 2 – Struktura procesu motivace	19
Obrázek 3 - Základní model: "koloběh" motivace	20
Obrázek 4 - Rozšíření zákl. modelu motivace o pracovní prostředí.....	21
Obrázek 5 - Rozšíření základního modelu motivace o osobnost.....	23
Obrázek 6 - Maslowova pyramida potřeb.....	24
Obrázek 7 - Sídlo XY, a. s.	31
Obrázek 8 - Organizační struktura.....	32
Obrázek 9 - Podstatné činnosti pro aktivní telemarketing	34
Obrázek 10 - Cesta od zadavatele ke klientovi.....	34

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Příchozí CV na pozici operátora (leden 2009 – duben 2010)	38
Graf 2 - Přijatí uchazeči dle zdrojů CV (leden 2009 - duben 2010).....	41
Graf 3 - Počet aktivních a přijatých operátorů (rok 2009).....	42
Graf 4 – Délka zaměstnání aktivních operátorů	50
Graf 5 – Změny preferované aktivními operátory	51
Graf 6 – Hlavní ceny pro každodenní soutěž.....	52
Graf 7 – Motivační účinek odměňovacího systému u aktivních operátorů	52
Graf 8 – Spokojenost se mzdou – aktivní operátoři.....	53
Graf 9 – Míra spokojenosti s celkovou motivací – aktivní operátoři	55
Graf 10 – Poskytnutí informací svému okolí.....	55
Graf 11 – Délka pracovního poměru u neaktivních operátorů	57
Graf 12 - Motivační účinek odměňovacího systému u neaktivních operátorů.....	59
Graf 13 – Prvky k dosažení vyšších výkonnostních odměn	59
Graf 14 – Spokojenost se mzdou – neaktivní operátoři.....	60
Graf 15 – Přínos zpětných vazeb	60
Graf 16 - Míra spokojenosti s celkovou motivací – neaktivní operátoři	61
Graf 17 – Důvod ukončení pracovního poměru	62
Graf 18 - Přibližné počty operátorských míst jednotlivých call center v Brně.....	66

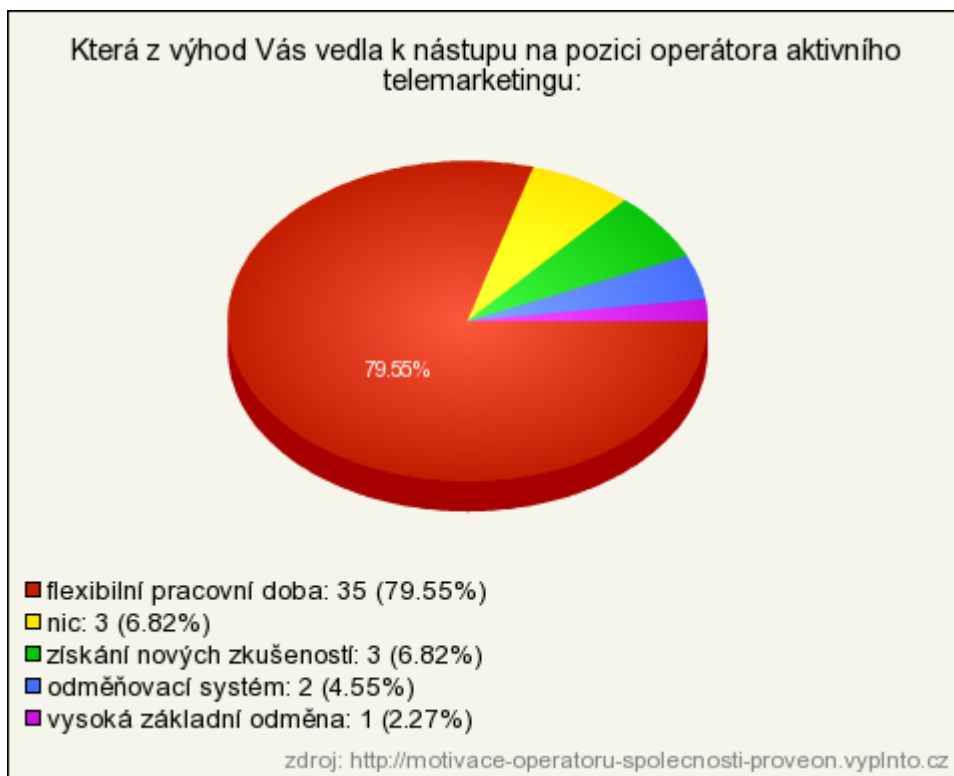
SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1 - Vliv motivace na celkový výkon.....	15
Rovnice 2 - Výpočet měsíčního hodinového počtu bodů	44

PŘÍLOHA Č. 1:

Výsledky dotazování u současných zaměstnanců (operátorů) v grafické podobě.

Která z výhod Vás vedla k nástupu na pozici operátora?



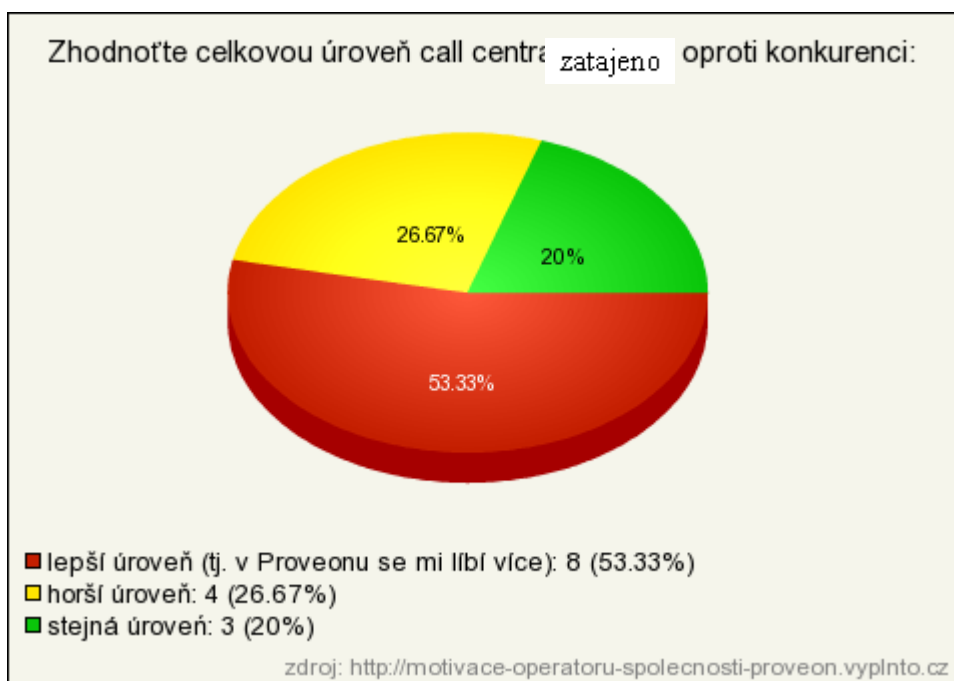
Jak dlouho již pracujete na pozici operátora společnosti XY?



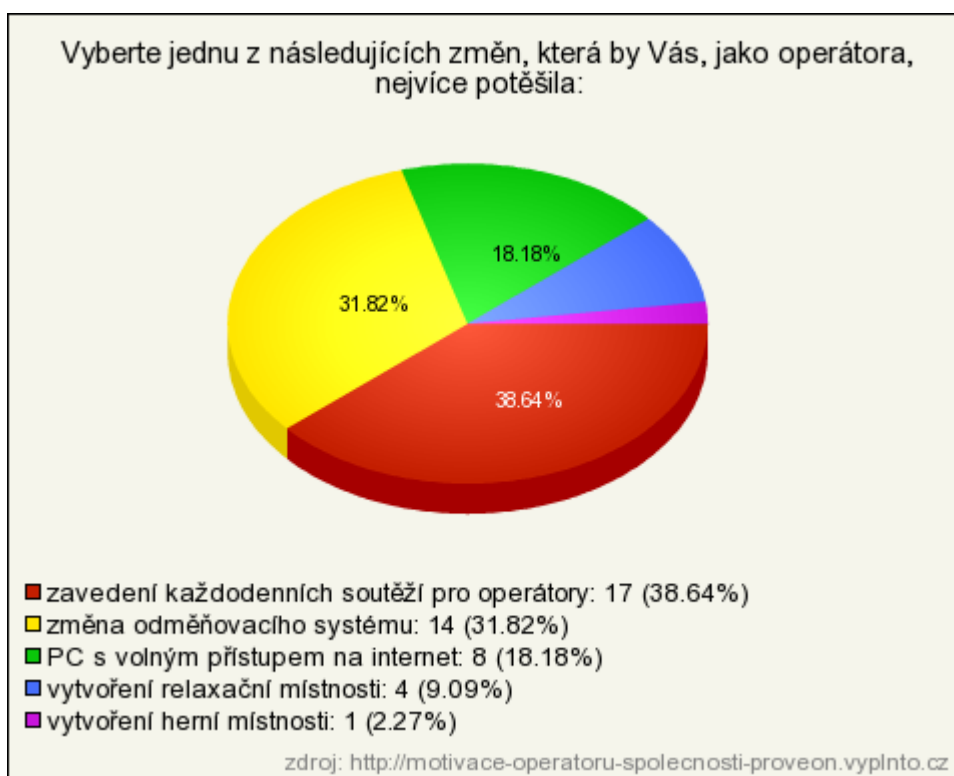
Máte již zkušenosti s prací v jiných call centrech?



Zhodnocení celkové úrovně call centra XY oproti konkurenci:



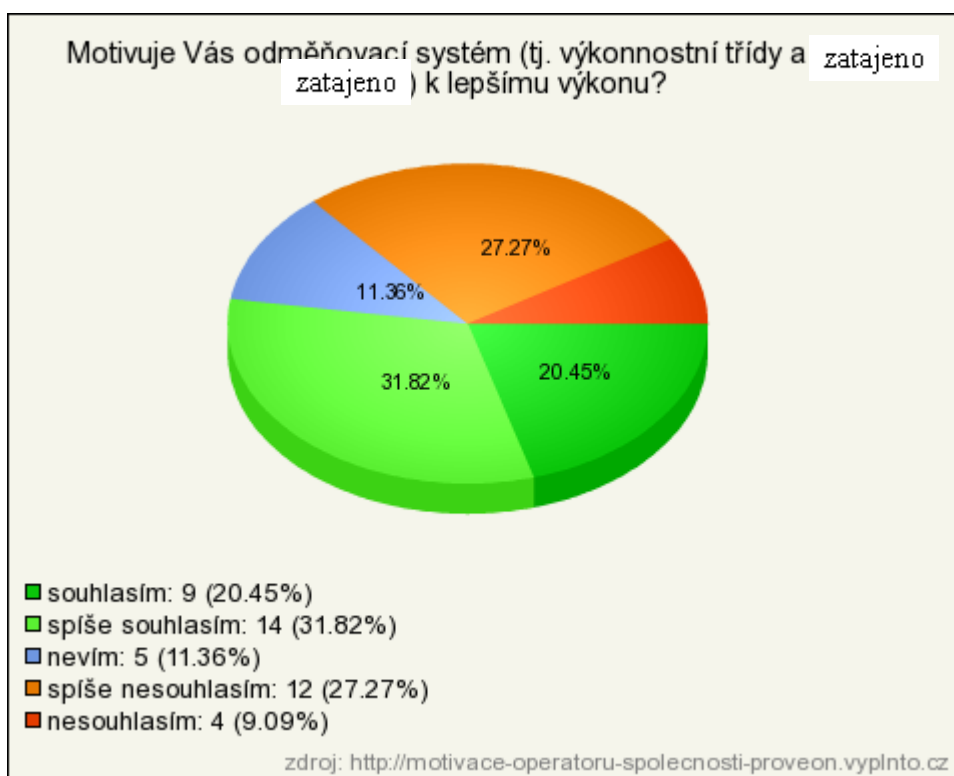
Vyberte jednu z následujících změn, která by Vás, jako operátora, nejvíce potěšila:



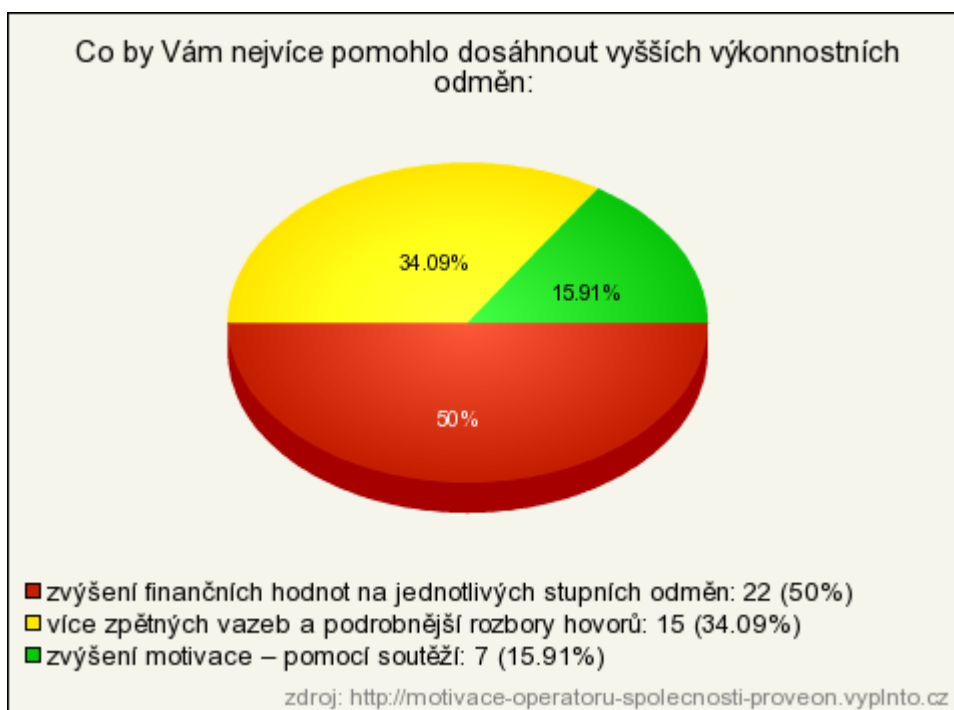
V případě každodenní soutěže bych preferoval(a) jako hlavní cenu (vše ve stejné hodnotě):



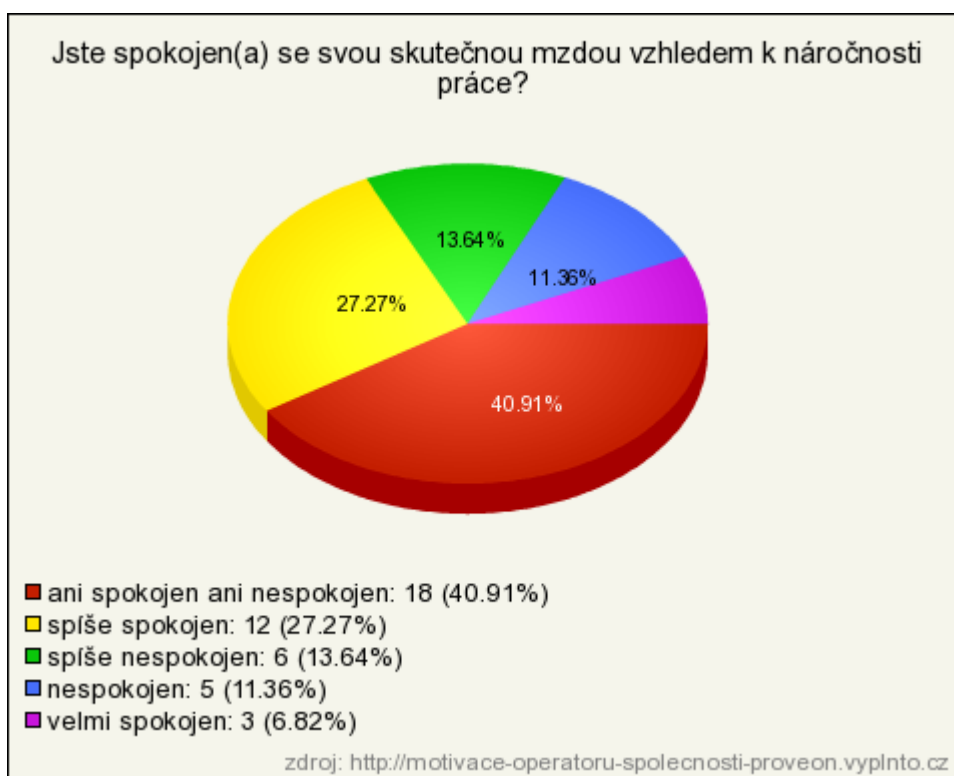
Motivuje Vás odměňovací systém (tj. výkonnostní třídy a body) k lepšímu výkonu?



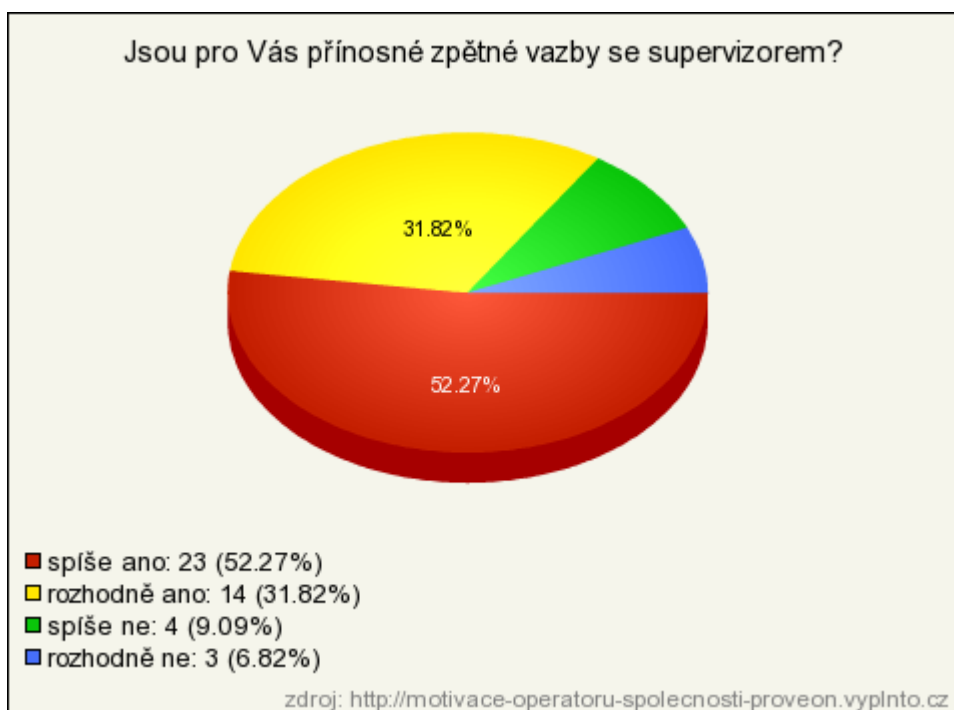
Co by Vám nejvíce pomohlo dosáhnout vyšších výkonnostních odměn:



Jste spokojen(a) se svou skutečnou mzdou vzhledem k náročnosti práce?



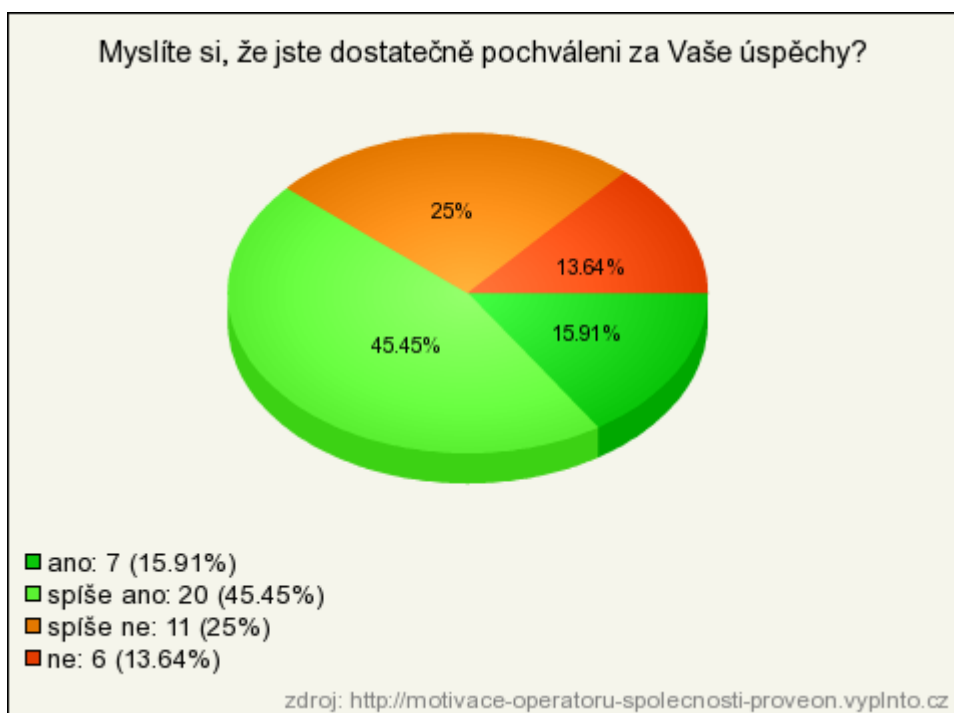
Jsou pro Vás přínosné zpětné vazby se supervizorem?



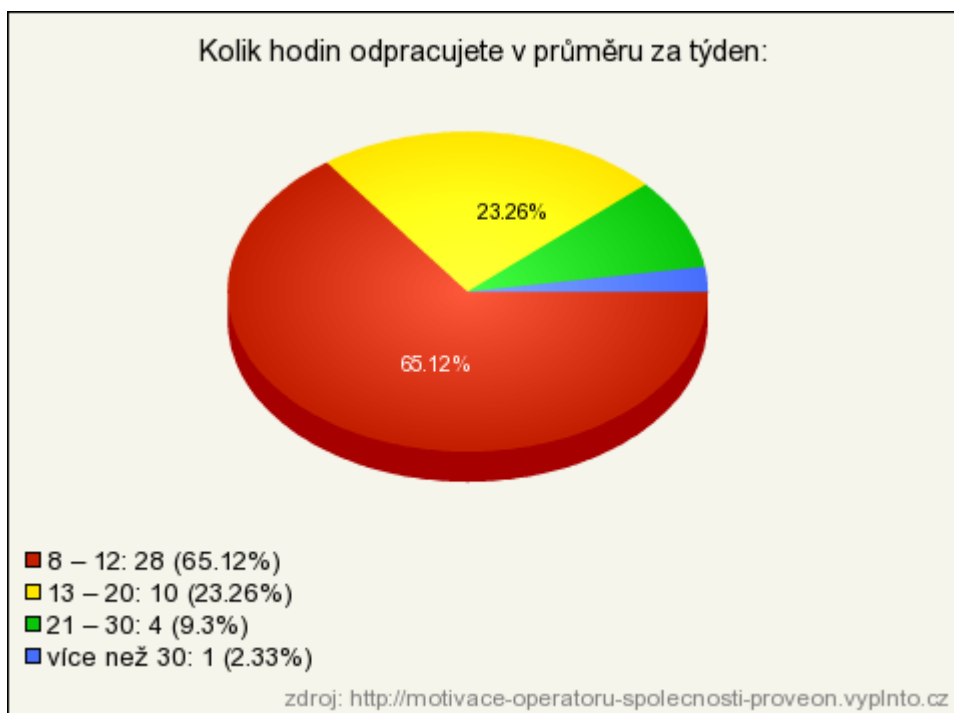
Kolik zpětných vazeb se supervizorem průměrně absolvujete za měsíc?



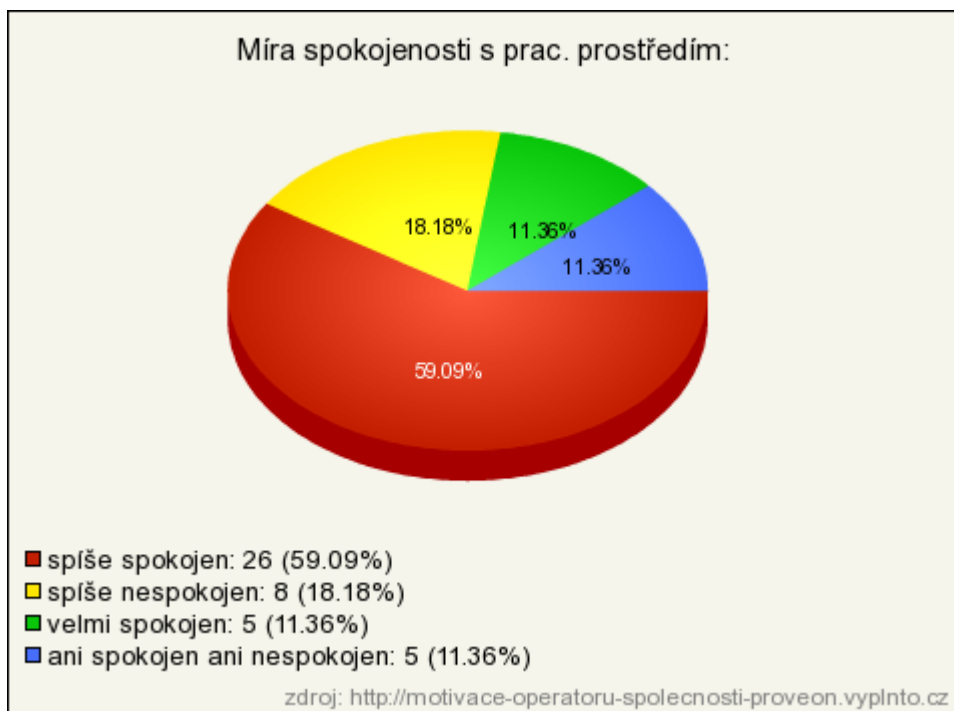
Myslíte si, že jste dostatečně pochváleni za Vaše úspěchy?



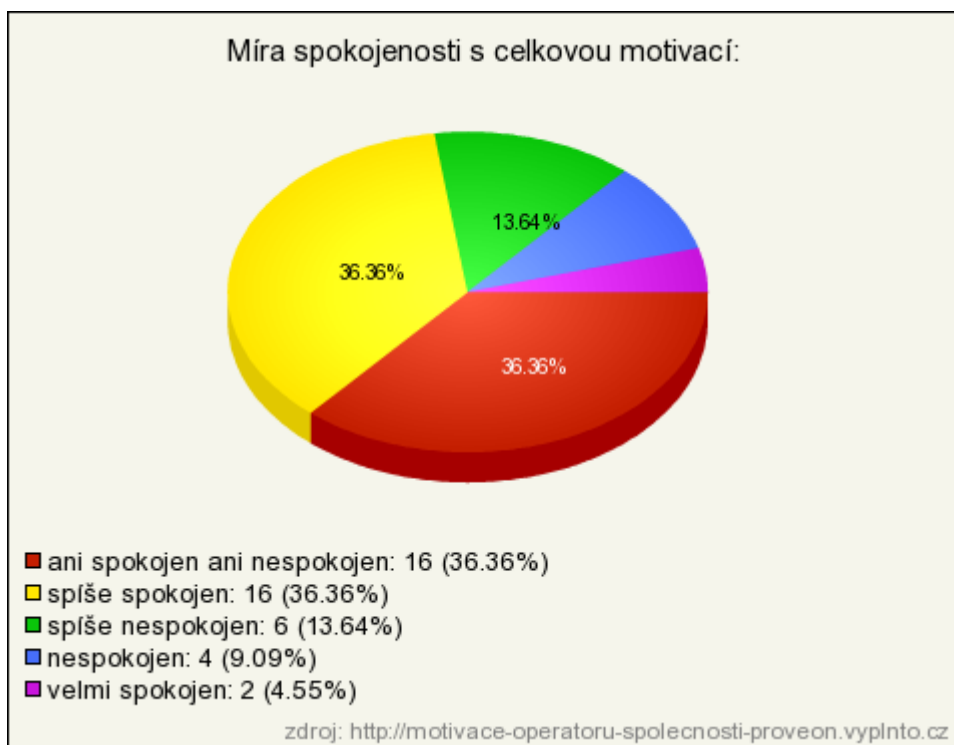
Kolik hodin odpracujete v průměru za týden:



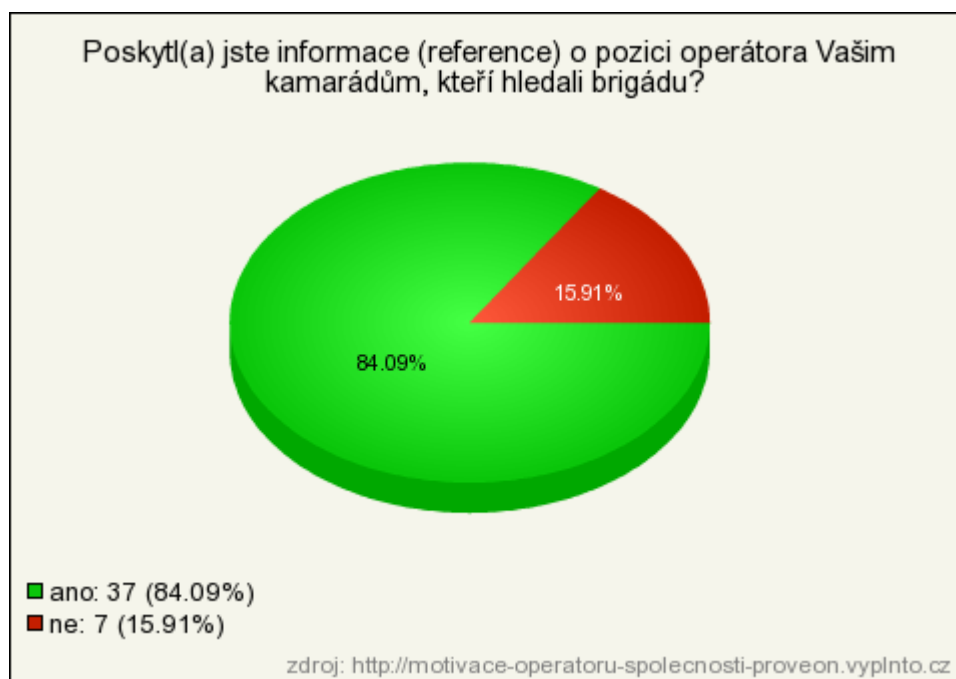
Míra spokojenosti s prac. prostředím:



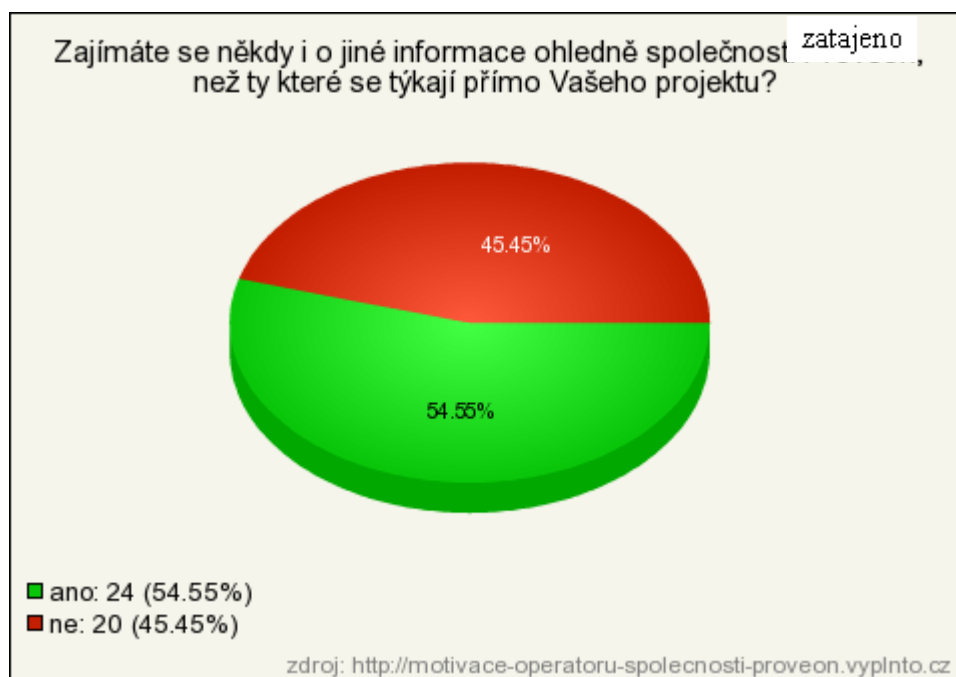
Míra spokojenosti s celkovou motivací:



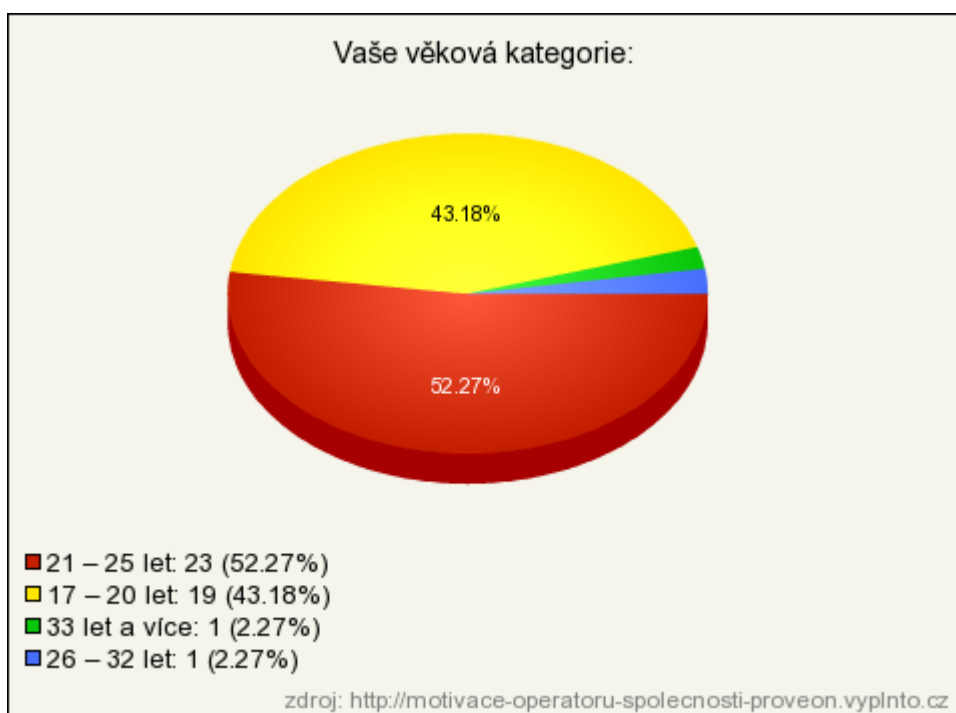
Poskytl(a) jste informace (reference) o pozici operátora Vaším kamarádům, kteří hledali brigádu?



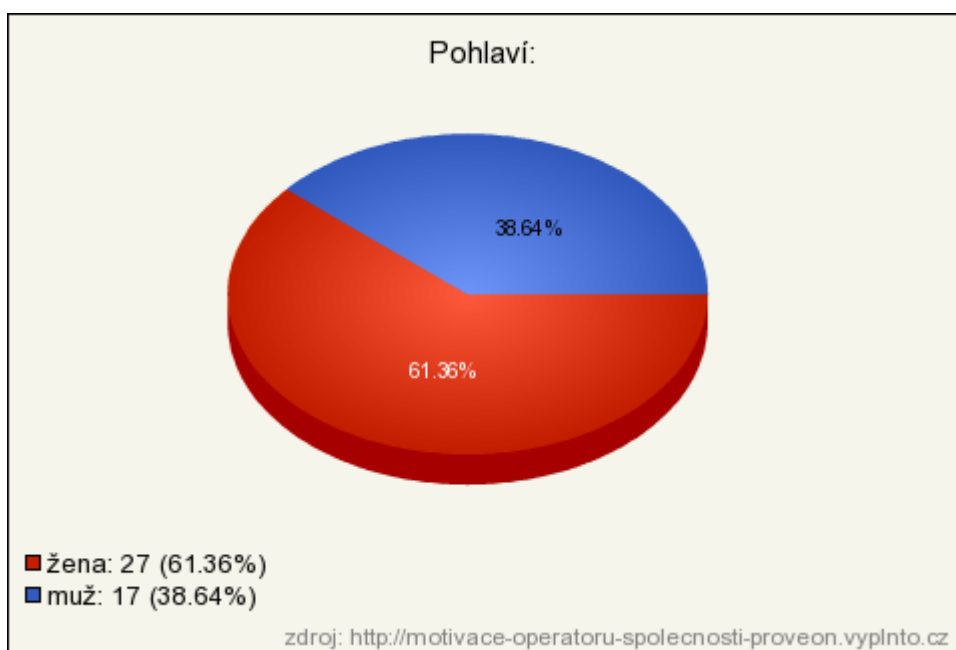
Zajímáte se někdy i o jiné informace ohledně společnosti XY, než ty které se týkají přímo Vašeho projektu?



Vaše věková kategorie:



Vaše pohlaví:



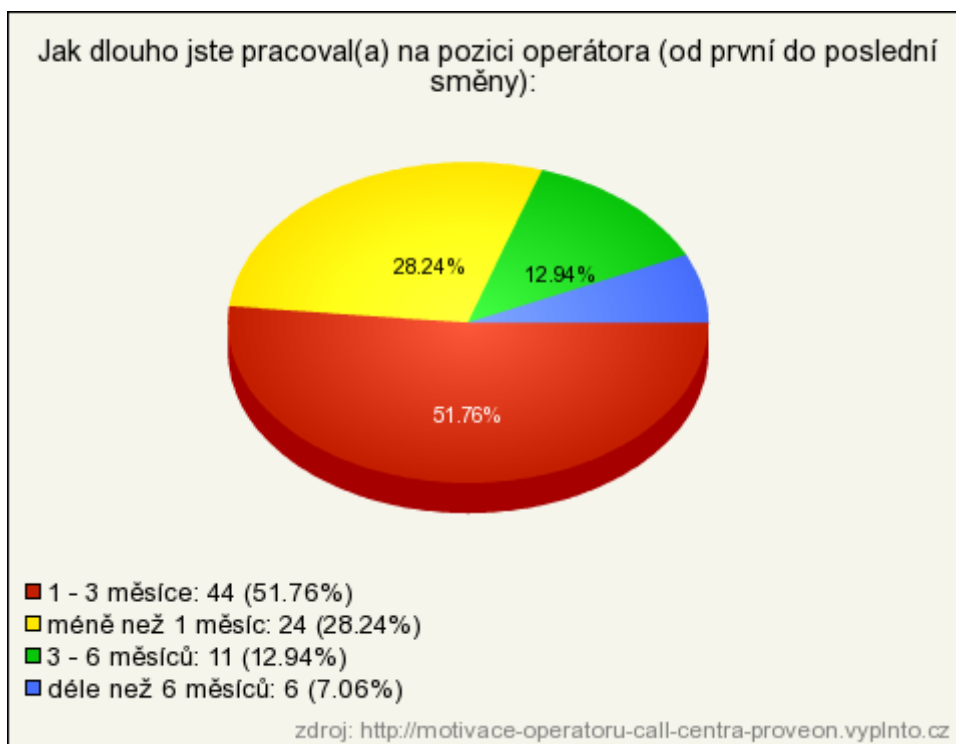
PŘÍLOHA Č. 2:

Výsledky dotazování bývalých zaměstnanců (operátorů) v grafické podobě.

Která z výhod Vás vedla k nástupu na pozici operátora aktivního telemarketingu:



Jak dlouho jste pracoval(a) na pozici operátora (od první do poslední směny):



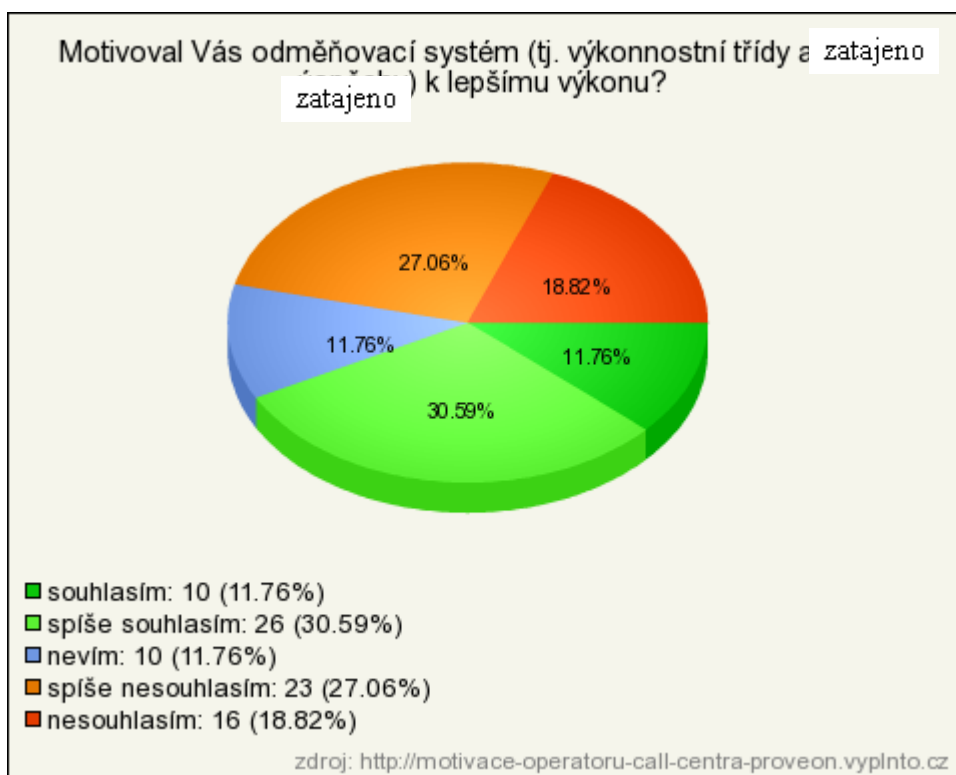
Vyberte jednu z následujících změn, která by Vás, jako operátora, nejvíce potěšila:



V případě každodenní soutěže bych preferoval(a) jako hlavní cenu (vše ve stejné hodnotě):



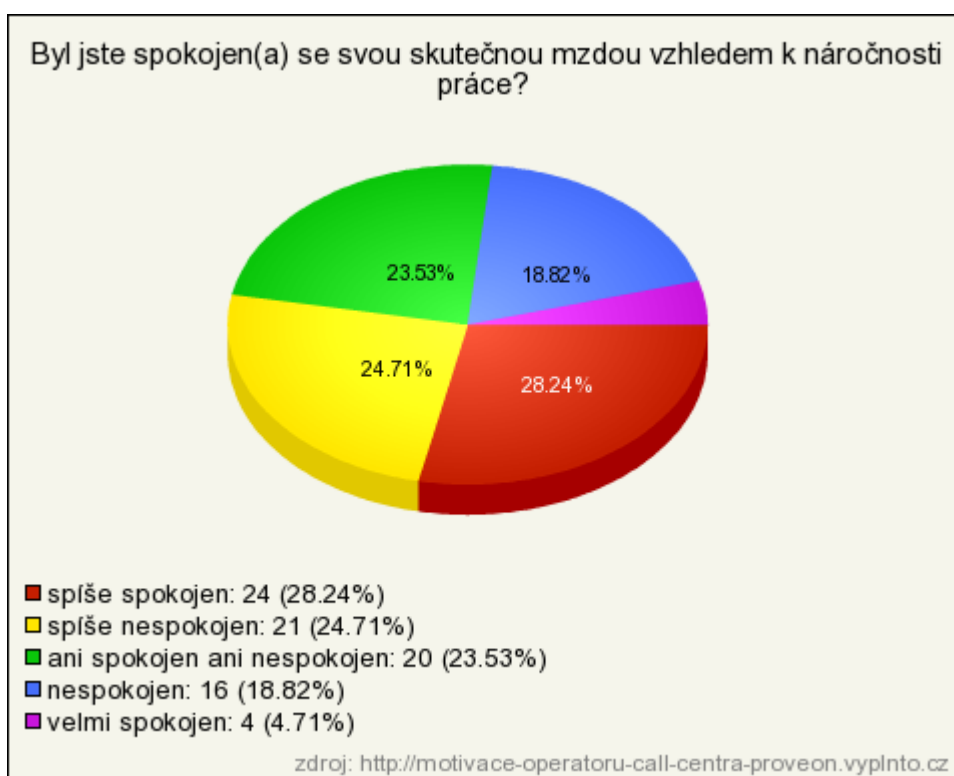
Motivoval Vás odměňovací systém (tj. výkonnostní třídy a body) k lepšímu výkonu?



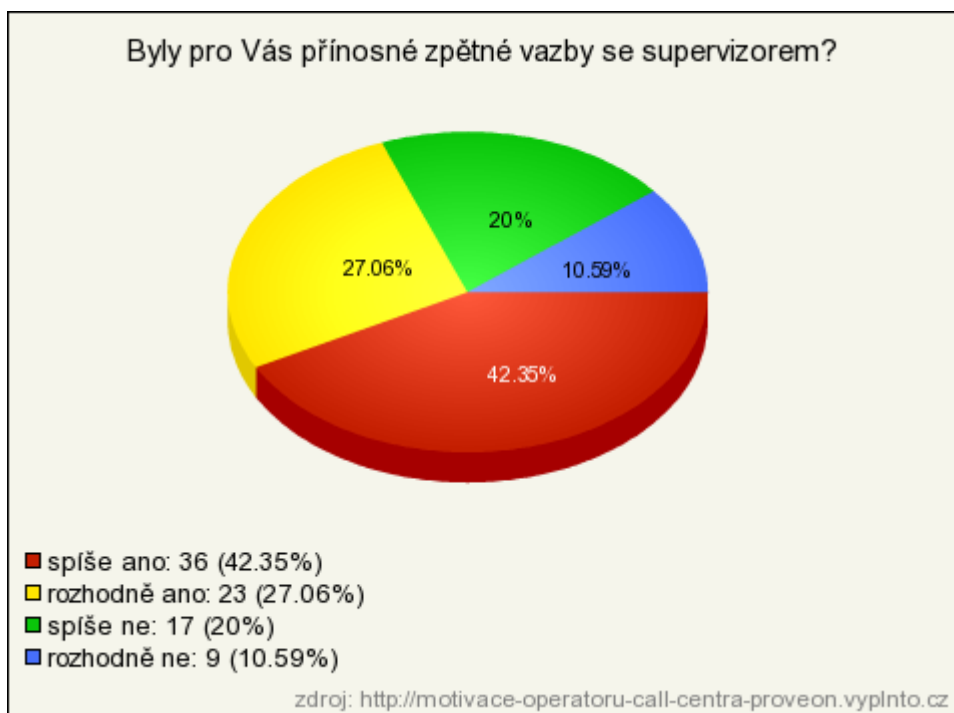
Co by mi nejvíce pomohlo dosáhnout vyšších výkonnostních odměn:



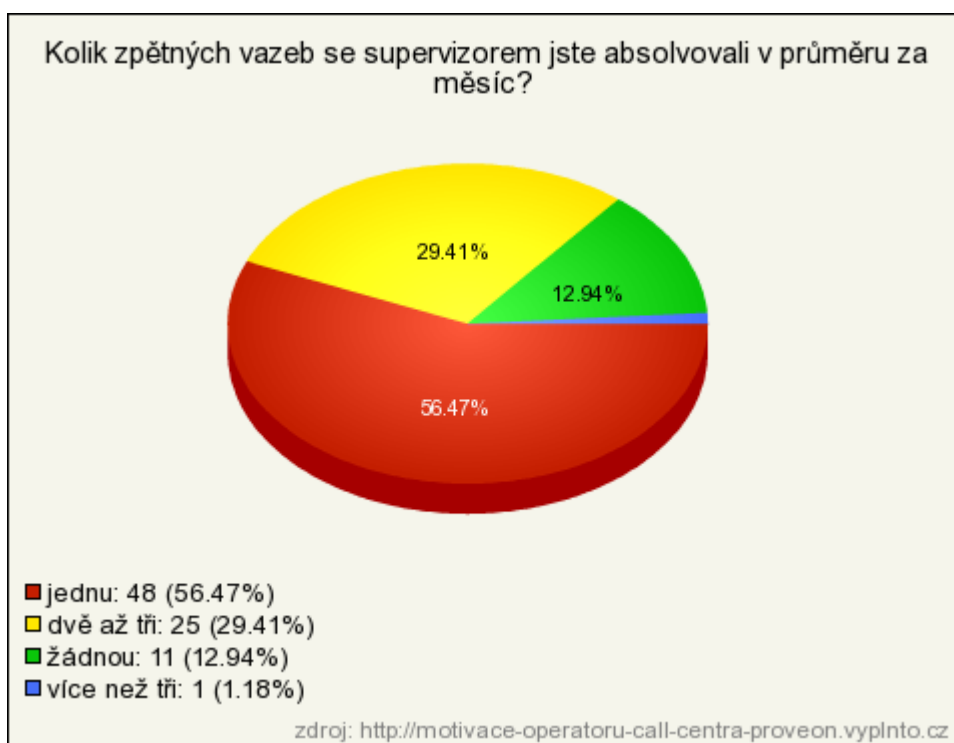
Byl jste spokojen(a) se svou skutečnou mzdou vzhledem k náročnosti práce?



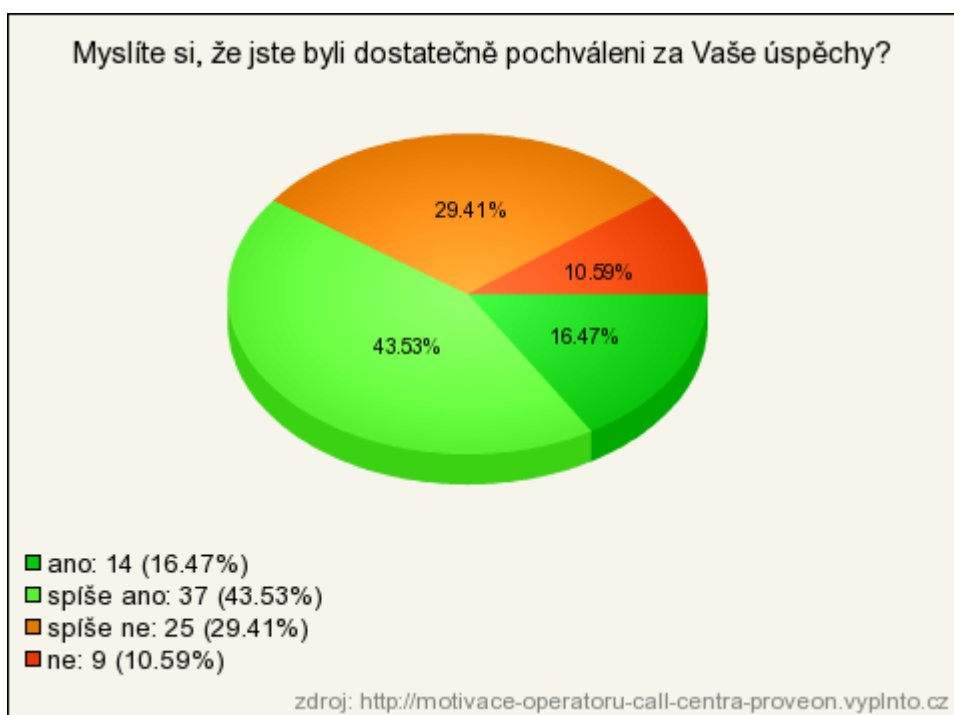
Byly pro Vás přínosné zpětné vazby se supervizorem?



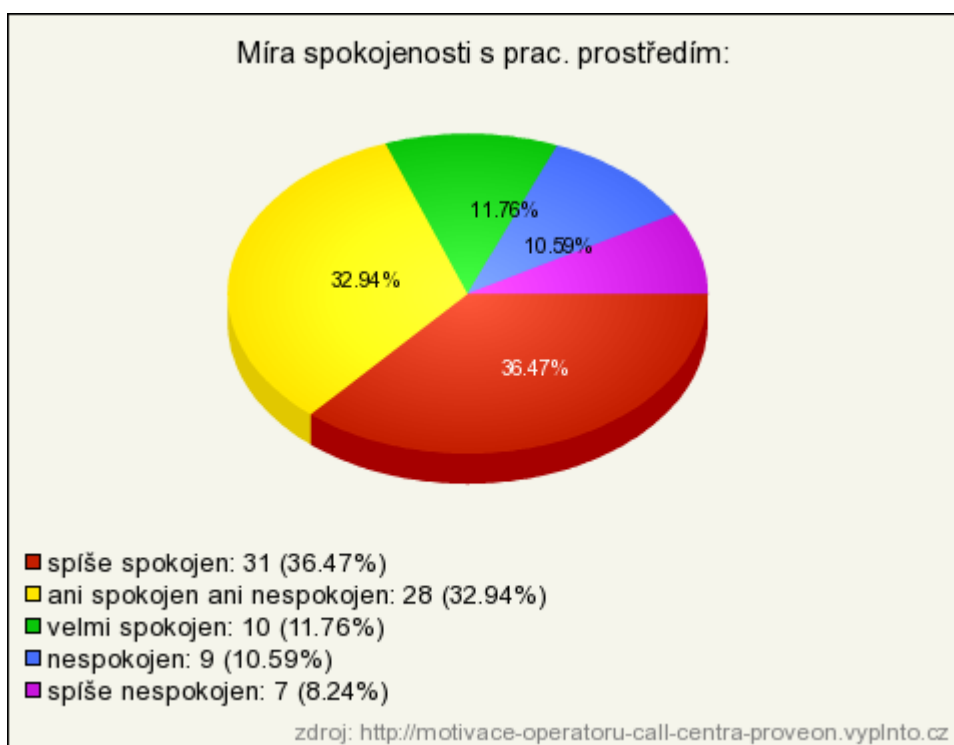
Kolik zpětných vazeb se supervizorem průměrně za měsíc jste absolvovali?



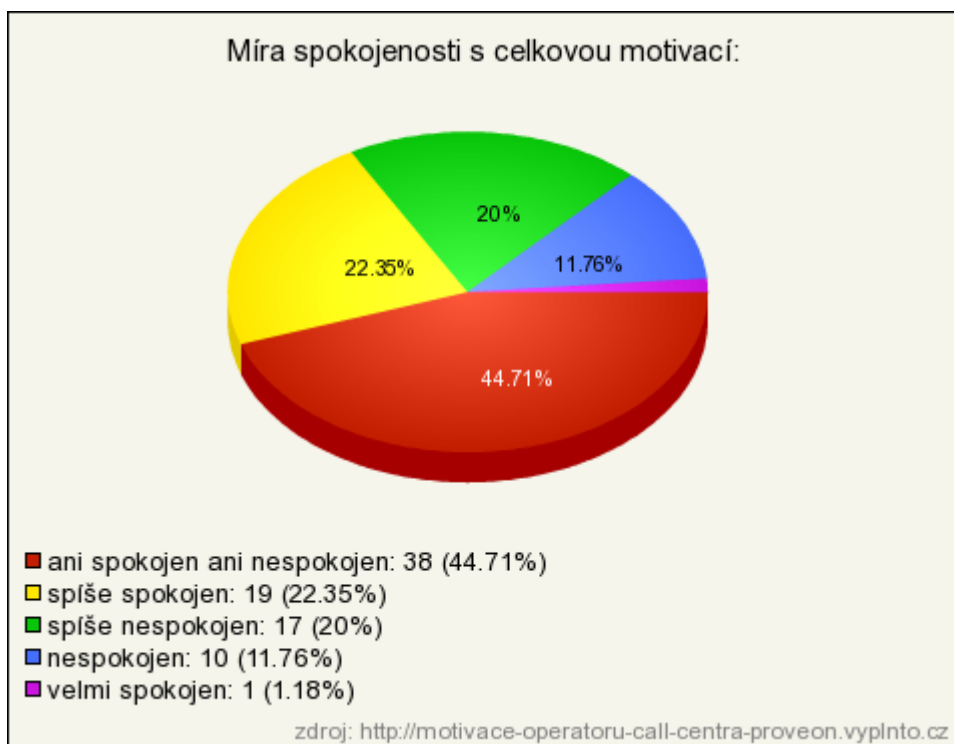
Myslíte si, že jste byli dostatečně pochváleni za Vaše úspěchy?



Míra spokojenosti s prac. prostředím:



Míra spokojenosti s celkovou motivací:



Z jakého důvodu byl pracovní poměr ukončen:

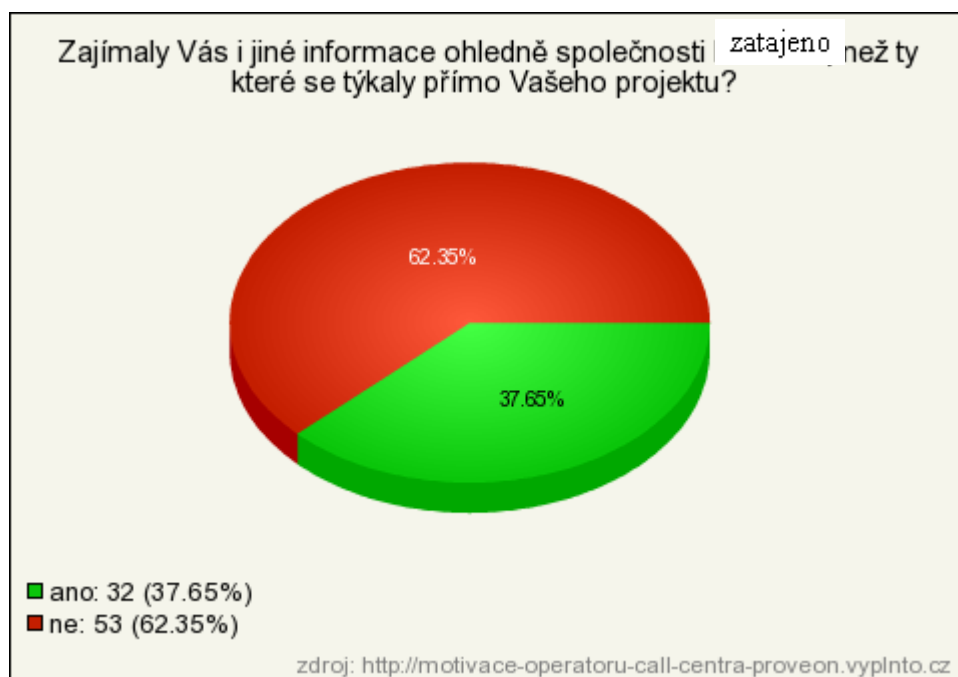


Poskytl(a) jste informace (reference) o pozici operátora Vaším kamarádům, kteří hledali brigádu?

zatajeno



Zajímaly Vás i jiné informace ohledně společnosti XY, než ty které se týkaly přímo Vašeho projektu?



Vaše věková kategorie:

